

**Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
Band 16**

**Der Einsatz kommunikationspolitischer  
Instrumente an Bibliotheken**

Heiko Jansen

Mai 1999

Fachhochschule Köln  
Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

**Jansen, Heiko:**

Der Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente an Bibliotheken /  
von Heiko Jansen. -

Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und  
Informationswesen, 1999. -

(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 16)

ISSN (Print) 1434-1107

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

*Die **Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft** berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozent/inn/en, als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint parallel in Printversion und in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/papers/index/titel/htm>).*

Fachhochschule Köln Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

Claudiusstr.1 D-50678 Köln

Tel.: 0221/8275-3376 Fax: 0221/3318583

Schriftleitung: Karin Finkbeiner, Prof. Dr. Wolfgang G. Stock

© by FH Köln 1999

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente an Bibliotheken.

Anhand der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur und insbesondere der Ausführungen von Prof. Dr. Bruhn soll das Spektrum der Möglichkeiten aufgezeigt werden. Ziel dieser Arbeit ist es, die Kommunikationspolitik in ihrer Eigenschaft als Marketinginstrument zu beschreiben, ihre Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen, und so das bisherige Verständnis bibliothekarischer Öffentlichkeitsarbeit zu erweitern.

Ausgehend von einer Definition des Begriffs „Marketing“ und einer Vorstellung des Planungsprozesses wird zunächst der Begriff der „Integrierten Kommunikationspolitik“ definiert und in seinen übergeordneten Zusammenhang eingefügt. Abschließend werden die einzelnen Instrumente benannt.

Das zweite Kapitel behandelt die Vorbedingungen bibliothekarischer Kommunikationspolitik, wobei dem Budget ein eigener Abschnitt gewidmet ist. Eine Beschreibung von Aufgaben, Zielen und Zielgruppen führt schließlich zu einer Erläuterung des kommunikationspolitischen Planungsprozesses.

Im folgenden wird die Möglichkeit einer Branchenkommunikation des Bibliothekswesens untersucht, wobei die Aktivitäten des Niederländischen Bibliotheksverbandes als reales Beispiel dienen.

In weiteren Kapiteln werden insgesamt elf kommunikationspolitische Instrumente näher vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt nicht auf der Beschreibung konkreter Umsetzungen, sondern auf der Darstellung der Planungsprozesse, da dies bisher weitgehend vernachlässigt wurde. In einem zweiten Schritt sollen die gewonnenen Erkenntnisse auf das Bibliothekswesen übertragen werden. Soweit möglich, werden für die einzelnen Instrumente Beispiele oder Vorschläge angefügt.

Eine detaillierte Darstellung wird der Werbung zuteil, da die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf diesem Gebiet besonders umfassend sind. Aufgrund der Ähnlichkeit der Planungsprozesse bei den einzelnen Instrumenten konnten die Ausführungen in den folgenden Kapiteln weniger ausführlich gehalten werden.

Letztendlich bleibt zu konstatieren, daß der Kommunikationspolitik im deutschen Bibliothekswesen zu wenig Aufmerksamkeit zuteil wird. Bis zur Anerkennung als vollwertiges Marketinginstrument, in etwa gleichwertig der Produktpolitik, ist es noch ein weiter Weg. Insbesondere die theoretische Fundierung steht noch aus. Es wäre daher wünschenswert, wenn die folgende Arbeit einen Anstoß zu weiteren Überlegungen und Untersuchungen geben könnte.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, und mich bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Dies sind insbesondere Frau Schleef vom DBI, Frau Dr. Zarnitz von der Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Frau Elbin und Dr. Kamp von den Stadtbüchereien Düsseldorf, Frau Dr. Olliges-Wieczorek von der Universitätsbibliothek Düsseldorf sowie Frau Idema vom NBLC.

# Inhaltsverzeichnis

1. MARKETING FÜR NONPROFIT-ORGANISATIONEN .....	5
1.1 BEGRIFFSKLÄRUNG .....	5
1.2 DER MARKETINGPLANUNGSPROZEß .....	7
1.3 INTEGRIERTE KOMMUNIKATIONSPOLITIK: DEFINITION UND EINORDNUNG .....	99
1.4 KOMMUNIKATIONSPOLITISCHE INSTRUMENTE.....	112
2. BIBLIOTHEKARISCHE KOMMUNIKATIONSPOLITIK .....	123
2.1 VORBEDINGUNGEN.....	134
2.2 KOMMUNIKATIONSBUDGET .....	156
2.3 AUFGABEN, ZIELE UND ZIELGRUPPEN .....	167
2.4 PLANUNGSPROZESSE.....	1919
3. BRANCHENMARKETING .....	211
4. KLASSISCHE WERBUNG (MEDIAWERBUNG).....	223
4.1 SITUATIONSANALYSE.....	245
4.2 ZIELFESTLEGUNG .....	256
4.3 ZIELGRUPPEN .....	267
4.4 WERBESTRATEGIE .....	2827
4.5 WERBEBUDGETIERUNG .....	2928
4.6 MEDIAPLANUNG .....	290
4.7 MAßNAHMENPLANUNG.....	291
4.8 WERBEERFOLGSKONTROLLE .....	312
4.9 BEISPIELE.....	323
5. VERKAUFSFÖRDERUNG / PROMOTIONS.....	324
5.1 SITUATIONSANALYSE.....	334
5.2 ZIELFESTLEGUNG .....	335
5.3 ZIELGRUPPEN .....	345
5.4 VERKAUFSFÖRDERUNGSSTRATEGIE .....	346
5.5 BUDGETIERUNG .....	356
5.6 MAßNAHMENPLANUNG.....	357
5.7 ERFOLGSKONTROLLE .....	38
5.8 PERSPEKTIVEN .....	3837
6. PERSÖNLICHE KOMMUNIKATION .....	3937
7. DIREKTKOMMUNIKATION UND DATABASE-MARKETING .....	391
8. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT / PUBLIC RELATIONS .....	413
9. MESSEN UND AUSSTELLUNGEN .....	457
10. SPONSORING.....	4947
11. EVENT-MARKETING .....	491
12. MULTIMEDIA-KOMMUNIKATION.....	513
13. PRÄSENTATIONSPOLITIK / KONTAKTMARKETING .....	557
14. PRODUCT PLACEMENT .....	5856
15. RESÜMEE .....	5957
STICHWORTVERZEICHNIS .....	I
LITERATURVERZEICHNIS.....	IV

## 1. Marketing für Nonprofit-Organisationen

Seit Anfang der 80´er Jahre gewinnt auch in Deutschland das Thema „Marketing“ im Bibliothekswesen an Bedeutung. Während zunächst die Öffentlichen Bibliotheken das Feld für sich beanspruchten (vgl. Voigt 1990, S 3.), ziehen seit Anfang der 90´er Jahre auch die Wissenschaftlichen Bibliotheken nach.

Der eindeutige Erfolg des kommerziellen Marketing und die erfolgreiche Anwendung im anglo-amerikanischen Bereich sprechen für sich – ebenso wie die 1997 erfolgte Gründung einer neuen IFLA Sektion für Management und Marketing (vgl. Management 1997, S. 70). Wachsender Anwendungsdruck durch leere Kassen und die fehlende Anerkennung der Bedeutung von Bibliotheken läßt die Übernahme des Konzepts auch im deutschen Bibliothekswesen sinnvoll, ja sogar unumgänglich erscheinen.

Dennoch erfolgt die Umsetzung des Marketingkonzepts noch nicht in einer befriedigenden Weise. So wird im Rahmen des COMBI-Projekts beklagt, daß bisher „wenig Aufmerksamkeit ... auf eine umfassende Marketingkonzeption gerichtet [wird]“ (Controlling 1998, S. 15). Auch scheinen einige der anfänglichen Mißverständnisse hinsichtlich des Konzepts noch immer nicht ausgeräumt zu sein. Noch immer gilt Marketing vielfach als Technik der Bedürfnismanipulation oder als Synonym für aggressive Werbung (vgl. Voigt 1990, S. 3 oder Poersch 1991, S. 139).

Zumindest in der Anwendung der Theorie, wenn nicht sogar in der Kenntnis des Konzepts, bestehen noch Mängel. Daher soll, trotz der Menge an vorliegenden Publikationen, im folgenden noch einmal der Begriff Marketing in seiner Ausprägung als „Dienstleistungsmarketing für nichtkommerzielle Organisationen“ erläutert werden.

### 1.1 Begriffsklärung

Es gibt viele Definition des Begriffs Marketing. Abweichungen erklären sich im wesentlichen aus historischen Umwälzungen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, die zu häufigen Begriffsveränderungen führten. Stärkere Konkurrenz und zunehmende Sättigung der Absatzmärkte führten zu neuen Überlegungen, wie das Überleben der Unternehmungen gesichert werden könnte.

So benennt zum Beispiel Kotler drei Evolutionsstadien der Marketingphilosophie (vgl. Kotler 1996, S. 39 f.):

1. Die produktorientierte Phase: Erfolg ergibt sich aus der Erstellung von Produkten, von denen man annimmt, daß sie den Kunden nützen.
2. Die verkaufsorientierte Phase: Erfolg ergibt sich aus der Überzeugung der Kunden, daß die eigenen Produkte besser sind als die der Konkurrenz.
3. Die kundenorientierte (heutige) Phase: Erfolg ergibt sich aus der Erstellung genau jener Produkte, welche die Kunden benötigen und haben wollen. Im Unterschied zu den beiden ersten Phasen liegt der Ausgangspunkt der betrieblichen Planung in dieser Phase also beim Kunden, bei der Ermittlung seiner Bedürfnisse, und nicht beim Produzenten.

Zu einer allgemein verbindlichen Definition des Begriffs Marketing hat jedoch auch diese weit verbreitete Ansicht nicht geführt.

Es bleibt daher nur übrig, eine möglichst anerkannte Definition für Marketing aus dem Angebot auszuwählen.

Dazu bietet sich eine 1978 von Philip Kotler getroffene Definition an (Kotler 1978, S. 5f.):

„Marketing umfaßt die Analyse, die Planung, die Durchführung und die Kontrolle sorgfältig ausgearbeiteter Programme, deren Zweck es ist, freiwillige Austauschvorgänge in spezifischen Märkten zu erzielen und somit das Erreichen der Organisationsziele zu ermöglichen. Dabei stützt sich das Marketing in starkem Maße auf die Gestaltung des Organisationsangebotes mit Rücksicht auf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen sowie auf effektive Preisbildungs-, Kommunikations- und Distributionsmaßnahmen, durch deren Einsatz die Zielgruppen auf wirksame Weise informiert, motiviert und versorgt werden können.“

Für die vorliegende Arbeit soll diese schon ältere Definition herangezogen werden, da sie bis heute in Deutschland zitiert wird, und von einem der bedeutendsten Wirtschaftswissenschaftler stammt. Im übrigen hat sie zwischenzeitlich keine tiefgreifenden Veränderungen erfahren (vgl. Kotler 1996, S. 37).

Marketing stellt somit sowohl eine Unternehmensphilosophie (die Organisation als Problemlöser) als auch eine Unternehmensfunktion dar und ist dementsprechend Leitbild und Handlungsanleitung zugleich (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 6).

Umstritten war und ist die Frage, ob das für den kommerziellen Wirtschaftssektor entwickelte Marketingkonzept, auch auf nichtkommerzielle Organisationen übertragbar ist.

Dabei ist zunächst zu klären, was eine Organisation ist. Eine Organisation kann als ein Zusammenschluß von Personen beschrieben werden, die mit Hilfe eines Ressourceneinsatzes bestimmte Ziele verfolgen, und dazu mit ihrer Umwelt in Austauschprozessen stehen (vgl. Kotler 1978, S. 5).

Die Art der Ziele ist dabei ebenso unerheblich, wie die Art des Austausches.

Dieser Definition lassen sich somit sowohl kommerzielle als auch nichtkommerzielle Organisationen unterordnen, denn Nonprofit-Organisationen verfolgen statt Gewinn oder Kostendeckung lediglich andere Zielsetzungen als kommerzielle Organisationen. Organisationsextern sind das beispielsweise soziale und gesellschaftspolitische Ziele (Gesundheitsvorsorge durch AIDS-Aufklärung etc.), organisationsintern lassen sich beispielsweise Effizienz des Ressourceneinsatzes und Effektivität (Zielerreichungsgrad) nennen (vgl. zum Beispiel Meffert/Bruhn 1997, S. 139 ff.).

Der Austauschprozess stellt hier nicht die Relation Geld gegen Ware her, sondern eine beliebige andere, zum Beispiel Zeiteinsatz gegen Dienstleistung.

Insofern ist gegen einen Einsatz des Marketing als Instrument zur Erhöhung der Austauschrate, zur stärkeren Kundenorientierung des Organisationsangebotes, zur Imageverbesserung usw. nichts einzuwenden.

Zu beachten ist, daß die Einführung von Marketing keinesfalls gleichzusetzen ist mit der Einführung von Kommerzialisierung bzw. Gewinnorientierung, auch wenn dies häufig von Bibliothekaren befürchtet wird. Hier herrscht offenbar immer noch die Denkweise vor, die Marketing mit der „Vorstellung von aggressiven Verkaufsmetho-

den, von ... Fabrikanten, die ... den Kaufwiderstand des Marktes brechen [wollen], um viel Geld zu verdienen ..." (Marketingkonzeption 1987, S. 36) verbindet.

Grundlage des Bibliotheksmarketing ist – neben der Marktorientierung – die übergeordnete Organisationsmission. Diese wird – eventuell in Absprache – vom Träger vorgegeben und von den Bibliotheken in operationalisierbare Ziele umgesetzt. Dabei sind sowohl die politischen Zielsetzungen als auch die operationalisierten Ziele nicht am möglichen Gewinn, sondern am Nutzen für die potentiellen Kunden auszurichten. Der reinen Kommerzialisierung ist bei Öffentlichen Bibliotheken schon insofern ein Riegel vorgeschoben, als das sie – als Teil der öffentlichen Hand – zur Daseinsvorsorge für den Bürger beitragen und zugleich ein kultur- und bildungspolitisches Instrument der Kommunen sind. Wissenschaftliche Bibliotheken ihrerseits werden zu dem Zweck der „Literatur- und Informationsversorgung für Forschung, Lehre und Studium“ (Ceynowa 1998, S. 268) unterhalten. Eine Kommerzialisierung würde, mindestens ab einer bestimmten Grenze, Zugangsbarrieren aufbauen, und damit kontraproduktiv für die Organisationsmission sein.

Ergänzend sei noch angemerkt, daß die oben angeführte Definition sowohl für den Konsumgütersektor als auch für den Dienstleistungssektor anwendbar ist.

Bibliothekarische „Produkte“ stellen zweifellos Dienstleistungen dar, daher ist zu fragen, ob sich daraus bestimmte Implikationen für den Marketingprozess ableiten lassen.

Meffert/Bruhn benennen folgende Besonderheiten von Dienstleistungen, die Auswirkungen auf das Marketing haben: Immaterialität (daraus folgend Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit), ständige Bereitstellung der Leistungsfähigkeit durch den Anbieter und notwendige Integration des externen Faktors, d.h. Objekt oder Mensch, in den Leistungserstellungsprozeß (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 59 ff.).

Die Implikationen, die sich daraus im einzelnen ergeben, können hier nicht im ganzen dargestellt werden und werden deshalb nur für die Kommunikationspolitik ausführlicher erläutert (vgl. dazu 1.2 und 1.3).

## 1.2 Der Marketingplanungsprozeß

Nachdem der Begriff des Marketing für die vorliegende Arbeit festgelegt wurde, ist nun zu überlegen, wie die Integration des Konzepts in die Vorgehensweise der Organisation aussehen muß.

Bruhn/Tilmes liefern dazu die in Abbildung 1 wiedergegebene, veranschaulichende Grafik (Bruhn/Tilmes 1994, S. 34). Die Grafik bezieht sich auf das sog. Social Marketing. Social Marketing ist definiert als die „Marketingaktivitäten nichtkommerzieller Organisationen, die ... auf die Lösung sozialer Aufgaben“ gerichtet sind (ebd., S. 23). Da Bibliotheken nichtkommerziell sind, und zumindest zum Teil soziale Aufgaben wahrnehmen (z. B. freier Zugang zu Informationen für alle Bürger) kann das Schaubild hier herangezogen werden.

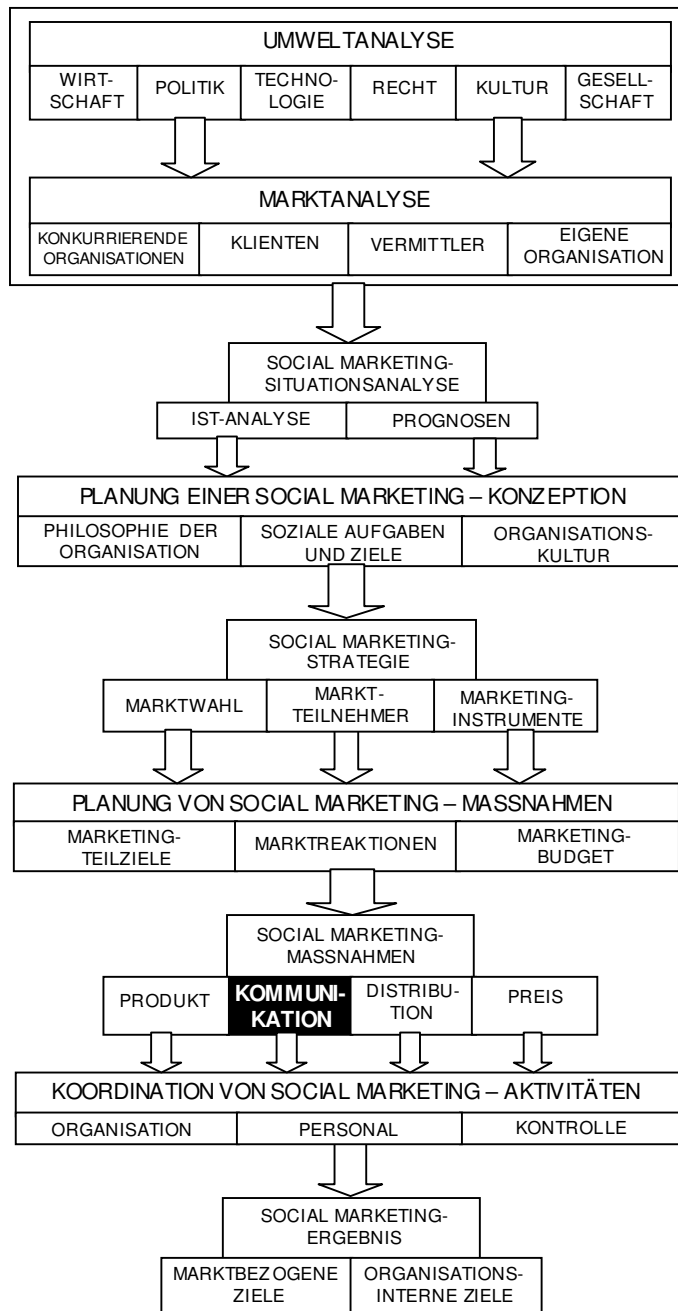


Abb. 1 (Bruhn/Tilmes 1994, S. 34).

Dabei handelt es sich um:

- a) Leistungspolitik („Product“),
- b) Kommunikationspolitik („Promotion“),
- c) Distributionspolitik („Place“),
- d) Preispolitik („Price“).

Leistungspolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen der Organisation zur Gestaltung des Leistungsprogramms (etwa Produktinnovation, -variation und -elimination), Preispolitik beschäftigt sich mit der Vergütung sämtlicher Unternehmensleistungen und Distributionspolitik hat die Funktion, die marktgerechte Verfügbarkeit der Produkte zu gewährleisten (vgl. Bruhn 1997, S. 47).

Es gibt vier wesentliche Schritte:

1. Situationsanalyse: eine umfassende Umwelt- und Marktanalyse mit dem Ziel der Bestimmung der aktuellen und zukünftigen Situation.
2. Strategie: auf der Basis der angestrebten Ziele und des Selbstverständnisses der Organisation wird über die Bearbeitung der Märkte, daß Verhalten gegenüber anderen Marktteilnehmern und den Schwerpunkt des Marketingmix entschieden.
3. Maßnahmen: die Strategie wird – unter Berücksichtigung von Etat, erwarteten Wirkungen etc. – in Einzelmaßnahmen umgesetzt, die koordiniert ausgeführt werden.
4. Kontrolle.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf einem Instrument der Marketingstrategie, der in der Grafik gekennzeichneten Kommunikationspolitik. Diese bildet zusammen mit weiteren Instrumenten den sogenannten Marketingmix.

Bruhn und Tilmes führen hier nur 4 Mixbereiche an, und halten sich damit an die traditionelle Systematisierung der Marketinginstrumente im Konsumgütermarketing (die sogenannten 4 P's).



Die Bezeichnung „Promotion“ ist nicht sehr glücklich gewählt, da es ein Instrument der Kommunikationspolitik gibt, das den selben Namen trägt (vgl. Abschnitt 5). Die Bezeichnung wird hier wohl benutzt, um die „Griffigkeit“ des Begriffs „4 P“ zu ermöglichen. Eine Definition von Kommunikationspolitik folgt in Abschnitt 1.3.

Es muß darauf hingewiesen werden, daß manche Autoren für den Bereich des Dienstleistungsmarketing zusätzliche Instrumente anführen.

Meffert/Bruhn beziehen zum Beispiel die Personalpolitik noch mit ein, da Mitarbeiter von Kunden häufig als Surrogat für die eigentliche Dienstleistung angesehen werden, Mitarbeiter ein zentrales Element des Leistungspotentials des Unternehmens darstellen und im Laufe der Dienstleistungserstellung wesentlichen Einfluß auf den Kunden haben (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 287 ff.). Diese Ergänzung zu 5 Mixbereichen wurde im übrigen schon 1985 durch Cronin im Bibliothekswesen bekanntgemacht (vgl. Cronin 1985, S. 91). Damit umfaßt der Marketingmix nicht mehr nur marktgerechte, sondern auch interne Aktivitäten.

Einigkeit besteht darüber, daß die Instrumente nur dann zur Zielerreichung beitragen, wenn sie, ausgehend von den operativen Marketingzielen, koordiniert und abgestimmt aufeinander eingesetzt werden – eine Einsicht, an der es im deutschen Bibliothekswesen sehr häufig noch mangelt (vgl. z. B. Poersch 1991, S. 139).

### 1.3 Integrierte Kommunikationspolitik: Definition und Einordnung

Meffert/Bruhn definieren Kommunikationspolitik folgendermaßen (Meffert/Bruhn 1997, S. 339):

„Die Kommunikationspolitik einer Dienstleistungsunternehmung umfaßt sämtliche unternehmensinternen und –externen Maßnahmen, die auf affektive (z. B. Motive), kognitive (z. B. Kenntnisse, Einstellungen) und konative Reaktionen (z. B. Kaufentscheidung) von Marktteilnehmern auf die Unternehmensleistung einwirken.“

Damit ist zwischen Kommunikation als Teil der Leistungserstellung (z. B. bibliothekarische Auskunft) und als Aktivität im Sinne eines kommunikationspolitischen Instruments zu differenzieren.

Die erste Form wird im folgenden außer acht gelassen, da dort leistungspolitische Zielsetzungen und Entscheidungen zugrunde liegen. Ebenfalls nicht einbezogen wird die Mitarbeiterkommunikation, da sie in den Mixbereich Personalpolitik gehört (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 444 ff.).

Während im kommerziellen Sektor als externe Zielgruppen Kunden und sonstige Öffentlichkeit angeführt werden (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 352), legt ihre Bedeutung für die Nonprofit-Organisation die Hinzufügung der Zielgruppe „Organisationsträger“ nahe. In diesem Zusammenhang muß das „Second Audience“-Phänomen beachtet werden. Botschaften, die primär an eine Zielgruppe gerichtet sind, erreichen auch andere Zielgruppen (Werbeanzeigen, die durch Mitarbeiter gesehen werden; Pressemitteilungen, die vom Träger gelesen werden; Anzeigen, die von Jugendlichen statt der anvisierten Senioren beachtet werden). Dies und die möglichen Synergieeffekte führen zu der Forderung nach einer sogenannten „integrierten“ Kommunikation.

Diese ist definierbar als

„ein Prozeß der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln“ (Bruhn 1997, S. 96).

Synergieeffekte meint hier, daß sich einzelne abgesandte Botschaften gegenseitig stützen und in ihrer Wirkung verstärken.

Dabei soll nicht versäumt werden, auf die Tatsache hinzuweisen, daß nicht allein durch die Kommunikationspolitik Botschaften abgesandt werden. Kotler merkt dazu an: „Everything about an organisation – its products, employees, facilities, and actions – communicates something“ (Kotler 1996, S. 478).

Die Integration kann sowohl auf inhaltlicher, als auch auf formaler oder zeitlicher Ebene stattfinden. Formen der inhaltlichen Integration sind:

- a) Funktionale Integration: die Verfolgung desselben Ziels durch mehrere Instrumente,
- b) Instrumentelle Integration: die gegenseitige Ergänzung von Instrumenten (etwa Presseartikel im Vorfeld eines Events),
- c) Horizontale Integration: verschiedene Empfänger (z. B. Konsumenten, Zulieferer, Mitarbeiter) einer Marktstufe sollen mit widerspruchsfreien Botschaften angesprochen werden,
- d) Vertikale Integration: verschiedene Marktebenen sollen einheitlich angesprochen werden.

Formale Integration meint die durchgehende Verwendung einheitlicher Gestaltungsprinzipien („Corporate Design“) wie z. B. Signets oder Slogans (vgl. Bruhn 1997, S. 100 ff.).

Unumgängliche Grundlage dieses Konzeptes sind klare, langfristige Zielsetzungen der Organisation mit festen Zielgruppen, feststehende Leistungsbeschreibungen und ein durchgehendes Konzept für alle Arbeitsbereiche.

Aufgrund der schon unter 1.1 kurz benannten Besonderheiten von Dienstleistungen ergeben sich zahlreiche Implikationen für die Kommunikationspolitik, die in Abb. 2 zusammengefaßt sind.

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für die Kommunikationspolitik	Erläuterung
Immaterialität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materialisierung von Dienstleistungen durch die Darstellung tangibler Elemente (z. B. Geschenke im Rahmen von Verkaufsförderungsmaßnahmen)</li> <li>▪ Visualisierung von Dienstleistungen durch die Hervorhebung tangibler Elemente (Mitarbeiter, EDV o.ä. als Stellvertreter für die eigentliche Dienstleistung)</li> <li>▪ Wecken von Aufmerksamkeit mittels materieller Leistungskomponenten (z. B. Hinweisschilder)</li> <li>▪ Verbesserung des Unternehmens-/Leistungsimages</li> <li>▪ Unterstützung der kurzfristigen Nachfragesteuerung (Hinweise auf verbilligte Nutzung von Internetplätzen in ansonsten nutzungsschwachen Zeiten)</li> <li>▪ Hinweis auf Maßnahmen zur Kapazitätsaufteilung (Anmeldungen für die Internetplätze)</li> <li>▪ Ausnutzung von Cross-selling-Potentialen (z. B. einem Nutzer, der ein Nachschlagewerk sucht, auch auf die angebotenen Datenbankrecherchen hinweisen)</li> </ul>	<p>Eine Dienstleistung an sich kann nicht dargestellt werden, also muß sie auf andere Weise für den Kunden sichtbar gemacht werden</p> <p>Das Image beeinflusst die Beurteilung der Dienstleistung</p> <p>Man kann keine Dienstleistung auf Vorrat produzieren, daher ist es wirtschaftlich sinnvoll, daß jeweils bereitgestellte Potential möglichst vollständig auszunutzen</p>
Nichtlagerfähigkeit		

- Nichttransportfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bekanntmachung von Bedingungen der Leistungserstellung (Ort, Öffnungszeiten usw.)</li> <li>▪ Bekanntmachung und Information bei großer räumlicher Distanz von Leistungsangebot und -nachfrage (Beschreibung von Datenbankrecherchen an Firmen senden)</li> <li>▪ Ausnutzung von Cross-selling-Potentialen</li> <li>▪ Kooperation zwischen Dienstleistungsanbietern (z. B. die Preisreduktion bei Theaterbesuchen für Bibliotheksmitglieder)</li> </ul>	Die Dienstleistung an sich kann nicht transportiert werden, dennoch muß sie an den Kunden herangetragen werden
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumentation spezifischer Dienstleistungs-kompetenz (Aufhängen von Fortbildungsbescheinigungen, Publizieren einer Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff.)</li> <li>▪ Materialisierung des Fähigkeitenpotentials (Bestandsgrößen benennen, moderne EDV-Ausstattung beschreiben)</li> </ul>	Die Leistungsfähigkeit kann nicht anhand materieller Produkte gezeigt werden und muß daher anders umschrieben werden
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hinweis auf eventuelle Abholmöglichkeit des externen Faktors (Erleichterung des Zugangs zum Ort der Dienstleistungs-Erstellung, bei Bibliotheken hier zusätzlich der Bücherbus, der zum Kunden kommt)</li> <li>▪ Darstellung interner Faktoren (Präsentation freundlicher Mitarbeiter)</li> <li>▪ Darstellung externer Faktoren (Beispielhafte Präsentation von Kunden, wenn möglich Meinungsbildner)</li> <li>▪ Einsatz der Kommunikationspolitik im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses (Gespräch Mitarbeiter – Kunde)</li> <li>▪ Erklärung von Problemen im Leistungserstellungsprozeß (Hinweis auf mögliche Wartezeiten bei der Inanspruchnahme von Internetplätzen aufgrund des Andrangs)</li> <li>▪ Durchführung individueller Kommunikation zum Aufbau enger Kunden-Mitarbeiter-Beziehungen sowie zur Erleichterung der Erhebung von Kundendaten</li> </ul>	Bei einer Dienstleistung wird der externe Faktor (Mensch oder Objekt) mit in den Prozeß der Leistungserstellung eingebunden. Diese Integration muß erläutert werden und dem Kunden als unaufwendig und angenehm präsentiert werden.

Abb. 2 (in Anlehnung an Meffert/Bruhn 1997, S. 336)

#### 1.4 Kommunikationspolitische Instrumente

Auf dieser Basis wird über den Einsatz der Instrumente entschieden. Unter einem Kommunikationsinstrument versteht man die gedankliche Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit. Kommunikationsmaßnahmen ihrerseits sind solche Aktivitäten kommunikationstreibender Unternehmen, die bewußt zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden (vgl. Bruhn 1997, S. 2 f.). Eine Abgrenzung der Instrumente kann durch die Zuordnung zu 2 Merkmalspaaren erfolgen (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 339 f.). Zum einen ist die Art des Kontakts zwischen Anbieter und Nachfrager zu beachten. Als Formen kommen der direkte und der indirekte Kontakt in Frage. Das zweite Merkmalspaar ist der Einsatz von persönlichen oder unpersönlichen Informationsträgern. Vier mögliche Kombinationen ergeben sich:

- a) direkt und persönlich, beispielsweise das unmittelbare Verkaufsgespräch,
- b) direkt und unpersönlich, beispielsweise der direkt zugesandte Werbebrief,
- c) indirekt und persönlich, beispielsweise die Einschaltung von Meinungsführern,
- d) indirekt und unpersönlich, beispielsweise die Mediawerbung.

Es sind noch andere Formen der Differenzierung denkbar (vgl. Bruhn 1997, S. 169 ff.), sie sollen jedoch unerwähnt bleiben, um Verwirrung zu vermeiden. Leider sind sich die Wirtschaftswissenschaftler nicht einig darüber, wieviel beziehungsweise welche Instrumente es überhaupt gibt. Meffert und Bruhn benennen insgesamt 9 Instru-

mente für den Bereich des Dienstleistungsmarketing (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 355): Klassische Werbung (Mediawerbung), Verkaufsförderung / Promotions, Persönliche Kommunikation, Direktkommunikation und Database-Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Event-Marketing sowie Multimedia-Kommunikation. Andere Wirtschaftswissenschaftler benennen meist nur eine Auswahl der hier genannten Instrumente (vgl. zum Beispiel Kotler/Bliemel 1999, S. 926; Weis 1997, S. 50; Handbuch 1993, S. VI). Da die Ausführungen von Meffert und Bruhn speziell für den Dienstleistungssektor gedacht sind, sollen alle dort erwähnten Instrumente behandelt werden.

Zusätzlich soll noch auf das sogenannte Product Placement sowie auf das Kontaktmarketing bzw. die Präsentationspolitik eingegangen werden. Product Placement meint „die gezielte Plazierung eines Markenartikels als reales Requisit in der Handlung eines Spielfilms“ (vgl. Berndt 1993, S. 675 ff.).

Wenngleich ursprünglich für Konsumgüter gedacht, scheint das Verfahren auch für Dienstleistungen anwendbar zu sein. Allerdings ist es einfacher, James Bond einen BMW fahren zu lassen, als den Dienstleistungsprozess einer Bibliothek in eine Handlung zu integrieren. Da es dennoch möglich ist, bisher aber zum Schaden des Bibliothekswesens ausgefallen ist, zeigen die Ausführungen Tornows (vgl. Tornow 1994 & 1996).

Erstaunlich ist, daß weder Bruhn (1997) noch Meffert/Bruhn (1997) auf die Präsentationspolitik (Barth 1993, S. 878 ff.) beziehungsweise auf das Kontaktmarketing (vgl. Meyer 1993, S. 905 ff.) als Instrument der Kommunikationspolitik Bezug nehmen. Obwohl die Begriffe in ihren Bedeutungen nicht deckungsgleich sind, beziehen beide einen gerade für Dienstleistungsunternehmen immens wichtigen Aspekt mit ein: die Gestaltung des Betriebsraumes. Schon Kotler hatte dieses Kommunikationsinstrument – unter dem Namen „Atmosphären“ – mit berücksichtigt (vgl. Kotler 1978, S. 219 – 221).

Die bisher eher undifferenzierte Vorgehensweise bibliothekarischer Kommunikationspolitik legt die Verwendung des genannten, detaillierten Systems nahe, um das gesamte Aktivitätsspektrum aufzuzeigen. Die bislang übliche einseitige Anwendung der Pressearbeit und Vernachlässigung der übrigen Instrumente hat wesentlich zu dem unvollständigen und verzerrten Bild der Bibliotheken beigetragen (vgl. Dalton 1989, S. 185). Die Instrumente werden – mit Bezug auf das Bibliothekswesen – in Kapitel 4 ff. genauer dargestellt.

## 2. Bibliothekarische Kommunikationspolitik

Ausgehend von den allgemeinen Erläuterungen im vorherigen Abschnitt soll das Konzept im folgenden auf das Bibliothekswesen übertragen und in seinen Besonderheiten erläutert werden.

Dabei ist anhand einer Untersuchung der vorliegenden Literatur leicht erkennbar, daß der Begriff „Kommunikationspolitik“ bisher kaum im Bibliothekswesen präsent ist. Stattdessen trifft man allenthalben auf den Ausdruck Öffentlichkeitsarbeit, der jedoch zum Teil gleichbedeutend mit Marketing verwendet wird, zum Teil nur ein Sammelsurium von Maßnahmen wie Pressearbeit, Lesungen oder gar Benutzerumfragen (als Instrument) enthält. In Anbetracht der Tatsache, daß das Thema Marketing sehr

häufig diskutiert wird, und bereits eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Vokabeln Einzug in die bibliothekarische Sprache gehalten hat, ist das durchaus verwunderlich.

Tatsächlich trifft ein ähnliches Phänomen auf fast alle Bereiche des Marketingmix zu. Während zur Produktpolitik bereits eine Reihe von Erörterungen erschienen ist (vgl. Naumann 1998 oder Pecher 1997), beschränkt sich die überörtliche Diskussion zur Preispolitik im wesentlichen auf die Frage, ob Dienstleistungen von Bibliotheken überhaupt etwas kosten sollen.

Auch der Problematik nichtmonetärer Gegenleistungen (zum Beispiel Opportunitätskosten, psychische Kosten) wird wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Ebenfalls kaum diskutiert wird die Frage der Distributionspolitik, obwohl sich auf diesem Gebiet – etwa durch die Einführung eines Lieferdienstes durch die Stadtbibliothek Köln und sicherlich auch durch die Zunahme von elektronischen Publikationen – in Zukunft einiges bewegen wird.

Damit ist ein grundlegendes Problem genannt, das bereits unter 1.2 angesprochen wurde. Der Einsatz von Marketinginstrumenten wird nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn der Einsatz aller Instrumente aufeinander abgestimmt wird.

Der Aussage, daß bisher „die Kommunikationspolitik stark hervorgehoben wird“ (Controlling 1998, S. 15), kann nur bedingt zugestimmt werden, denn die Verwendung des Terminus Kommunikationspolitik impliziert eine betriebswirtschaftliche Vorgehensweise. Diese kann jedoch aufgrund der häufig fehlenden Strategie, der unterentwickelten Ausgangslage (Situationsanalyse, Ziel- und Produktdefinition...), und der fehlenden Trennung der Instrumente im Regelfall nicht attestiert werden (vgl. Pörsch 1991, S. 139 oder Leibold 1998, S. 12 – 17).

## 2.1 Vorbedingungen

Deshalb soll zunächst Klarheit über die notwendige Ausgangslage geschaffen werden.

Anhand von Abb. 1 (siehe S. 3) bedeutet das, eine Umwelt- und Marktanalyse durchzuführen. So soll ermittelt werden, welche Aufgaben und Erwartungen mit Bibliotheken verknüpft werden, welche Rahmenbedingungen herrschen, welche Klientel zu erwarten ist, oder auch, welche Konkurrenz die Bibliothek hat oder vermutlich haben wird.

Gerade die Ermittlung der Aufgaben und Erwartungen ist ein zentrales Element, denn nur wenn diese durch die Arbeit der Bibliothek (also durch den Einsatz der Marketinginstrumente) erfüllt werden, hat die Bibliothek eine Existenzberechtigung.

Da Bibliotheken nicht aus sich heraus entstehen, sondern von einem Träger mit einer bestimmten Funktionsvorstellung geschaffen werden, ist deren Ermittlung neben der Analyse der Kundenwünsche zentrales Element der Situationsanalyse.

Während die Kernfunktion Wissenschaftlicher Bibliotheken klar definiert ist (vgl. S. 2), und auch außerhalb der Fachwelt keine Unsicherheit darüber besteht, stehen Öffentliche Bibliotheken hier vor einem gewissen Problem.

Aufgrund der dezentralen Trägerschaft, der heterogenen Umfeldler, des gesellschaftlichen Wandels und nicht zuletzt der in der Marketingdiskussion geforderten Ziel-

gruppenorientierung fehlt in Deutschland ein konkretes, überregional gültiges Leitbild.

Dies stellt zwar für die Kommunikationspolitik der einzelnen Bibliothek nicht unbedingt ein Problem dar, überregionale oder gar bundesweite Aktivitäten werden dadurch aber erschwert.

Im Prinzip ist es jeder Öffentlichen Bibliothek selbst überlassen, sich ein Leitbild und damit ein konstantes Argumentationsprofil für die Kommunikationspolitik zu schaffen. Mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (Neue Steuerungsmodell 1993) wird dazu ein neuer Anreiz geschaffen, denn das Kontraktmanagement bedingt die Abstimmung von bibliothekarischen und politischen Zielen. Dabei muß die Bibliothek ihre eigenen Vorstellungen mit einbringen.

Auf der Basis des Selbstbildes können Aussagen über die relevanten Zielmärkte getroffen werden. Anschließend wird das dort vorhandene Fremdbild der Bibliothek durch Marktanalysen ermittelt. Die Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild bestimmt die zu kommunizierenden Botschaften wesentlich mit.

Auch die Produktpolitik der Öffentlichen Bibliotheken wird durch das Neue Steuerungsmodell beeinflusst. Der Zwang zur Leistungsdokumentation fordert Klarheit über die Tätigkeit der Bibliothek. Diese wird durch genaue Produktdefinitionen erreicht. Da auch Wissenschaftliche Bibliotheken gegen Etatkürzungen kämpfen, haben sie diese Argumentationshilfe schnell übernommen.

Die Kommunikationspolitik kann so mit konkreten Angeboten anstelle vager Zielbeschreibungen arbeiten. Die individuelle Zielgruppenansprache ist somit erheblich erleichtert. Der einzelne Marktteilnehmer kann wesentlich besser ergründen, was die Bibliothek für ihn leisten kann, und wird eher bereit sein, ein solches Angebot auszuprobieren.

In Abschnitt 1.3 wurde von der Notwendigkeit der formalen Integration der Kommunikationsinstrumente gesprochen. Deshalb muß an dieser Stelle auch die Schaffung eines visuellen Gesamtkonzeptes („Corporate Design“) als Vorbedingung bibliothekarischer Kommunikationspolitik genannt werden. Dies umfaßt zum Beispiel die Gestaltung eines Signets, die Auswahl von Schrifttypen oder auch die Wahl bestimmter Farben. Eine Untersuchung für Öffentliche Bibliotheken 1994 zeigte, daß die Mehrheit der untersuchten Bibliotheken kein einheitliches Erscheinungsbild pflegte (vgl. Rüdiger 1995, S. 464). Zu Recht wurde auch mit Bedauern festgestellt, daß es kein überregional verwendetes gemeinsames Signet gibt. Damit wird das Bibliothekswesen in überregionalen Zusammenhängen zu leicht übersehen. Anders stellt sich die Situation etwa in den USA dar. So erhielt die American Library Association (ALA) 1986 sogar das Recht, daß nationale Bibliothekssymbol auf nationalen Straßen zu verwenden (vgl. Dalton 1989, S. 187).

Neben diesen formalen Vorbedingungen müssen auch durch das Bibliothekspersonal bestimmte Anforderungen erfüllt werden.

Alle Mitarbeiter müssen das Selbstbild der Bibliothek kennen, und es nach außen hin vertreten. Dies erfordert eine Identifikation mit der Bibliothek, die durch eine entsprechende Mitarbeiterführung und interne Kommunikationspolitik erreichbar ist. Im Rahmen kooperativer Führung heißt das auch, die Mitarbeiter an der Schaffung des Selbstbildes der Bibliothek zu beteiligen.

Des weiteren ist die Personaleinsatzplanung von Bedeutung. Es macht Sinn, die Verantwortung für die Kommunikationspolitik ausschließlich einem Mitarbeiter bzw. einem Team zu übertragen (vgl. Renborg 1985, S. 238). Dies vereinfacht die Wahrung eines konsistenten Außenbildes erheblich. Zudem haben Außenstehende damit feste Ansprechpartner, wodurch Kontakte, Absprachen und langfristige Zusammenarbeit gesichert werden.

Die Stellung des für die Kommunikationspolitik verantwortlichen Mitarbeiters oder Teams sollte möglichst weit oben in der Managementhierarchie angesiedelt sein. So kann der Informationsfluß von der Bibliotheksleitung, der zum Beispiel Änderungen in den Zielvorgaben enthalten kann, schneller umgesetzt werden. Da die Kontaktarbeit zum Träger normalerweise der Bibliotheksleitung obliegt, ist die enge Zusammenarbeit erforderlich, um Diskrepanzen in den Botschaften an Träger und sonstige Zielgruppen zu vermeiden.

Die Auswahl der Mitarbeiter sollte auf der Basis ihrer Interessen und selbstverständlich auch ihrer Fähigkeiten erfolgen, nicht jeder ist geeignet (vgl. Ruppelt 1994, S. 207 f.).

Schulungen und Weiterbildungen sind dabei unumgänglich.

Für Bibliotheken, die über einen ausreichenden Etat verfügen, ist die Einstellung von Spezialisten überlegenswert (vgl. Berufsbild 1998, S. 26). Es kann sich sowohl um Spezialisten für den Bereich der Kommunikationspolitik als auch um Marketingspezialisten allgemein handeln. Zwar kann hier kritisiert werden, daß diese Personen wahrscheinlich kaum etwas von Bibliotheken verstehen. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß sie, wenn sie ein feststehendes Leitbild einschließlich differenzierter Aufgaben- und Produktbeschreibungen vorfinden, fähig sein werden, dies umzusetzen. Schließlich haben auch kommerzielle Unternehmen von Branche zu Branche sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen, und Marketing- oder Kommunikationsspezialisten werden nicht für bestimmte Branchen ausgebildet.

Wesentlich ist, daß das Problemfeld auf diese Weise unvoreingenommen und ohne Beeinflussung durch Traditionen angegangen würde.

Auch eine fallweise Konsultation von Spezialisten ist möglich und selbstverständlich kostengünstiger, kann aber zu Lasten der inhaltlichen und formalen Kontinuität gehen.

Wissenschaftliche Bibliotheken sollten die Möglichkeit prüfen, mit entsprechenden Fachbereichen ihrer Hochschule zusammenzuarbeiten. Dies wäre eine kostengünstige und für beide Seiten nützliche Lösung.

Nachteilig ist die häufig fehlende praktische Erfahrung der Studenten, die aber durch die Betreuung von Professoren ausgeglichen werden kann. Dazu kommt noch, daß so neueste (wissenschaftliche) Erkenntnisse unmittelbar zur Verfügung stehen.

## 2.2 Kommunikationsbudget

Schließlich muß auch ein angemessener Etat vorhanden sein. Zwar sind die Kosten für ungenutzte Kapazitäten i. d. R. höher als die Kosten der Kommunikationspolitik (vgl. Voigt 1990, S. 17), aber es gibt für den Bibliotheksbereich offenbar kaum Studien über die tatsächliche Wirksamkeit von Kommunikationspolitik.

Die einzige Ausnahme scheint eine bereits ältere Arbeit von Patricia Berger zu bilden (Berger 1981).

Die Frage nach einem adäquaten Finanzbedarf ist daher schwer zu beantworten. Erstaunlicher Weise gehen weder Bruhn/Tilmes (1994) noch Bruhn (1997) auf die Budgetfindung der Gesamtkommunikation ein. Anders dagegen Kotler und Bliemel, die neben weniger geeigneten Methoden auch die sogenannte „Ziele- und Aufgaben-Methode“ anführen (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 951 ff.). Dabei werden zunächst die einzelnen Ziele formuliert, dann die zur Zielerreichung notwendigen Aufgaben beschrieben und schließlich die Kosten der Realisation geschätzt und addiert. Im Rahmen der Budgetierung einzelner Instrumente führen dann auch Bruhn/Tilmes (1994, S. 150) und Bruhn (1997, S. 276) diese Methode an.

Leider konnten für das Bibliothekswesen lediglich Richtzahlen für den Etat ermittelt werden. So nennt die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken (SAB) einen Richtwert von 3% der jährlichen Betriebskosten (vgl. Öffentlichkeitsarbeit 1995, S. 18), während Voigt einige Quellen benennt, die 5% des Erwerbungssetats angeben. Gemeint ist offenbar der reine Sachmitteletat. Zum Vergleich: Bruhn und Tilmes benennen als durchschnittlichen Werbeetat der Volkshochschulen 6% des Gesamtbudgets. Von solchen Werten sind Bibliotheken meist weit entfernt. Hinzu kommt, daß der Etat für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit häufig auch noch zur Finanzierung der Veranstaltungen herangezogen wird. Sofern diese gleichzeitig als Produkt geführt werden, sind sie jedoch überhaupt nicht Teil der Kommunikationspolitik.

Der bewilligte Gesamtetat wird anschließend in Abhängigkeit von den identifizierten Kommunikationsproblemen und der gewählten Strategie auf die einzelnen Instrumente verteilt.

### 2.3 Aufgaben, Ziele und Zielgruppen

Welche Aufgaben kommen nun der bibliothekarischen Kommunikationspolitik zu, was soll sie bewirken, und wen soll sie ansprechen?

Wie bereits in Abschnitt 1.3 ausgeführt, gibt es drei Hauptzielgruppen: Kunden, allgemeine Öffentlichkeit und Träger. Diese Einteilung gilt sowohl für Wissenschaftliche als auch für Öffentliche Bibliotheken.

Jede Bibliothek steht vor der Aufgabe, diese Zielgruppen für sich weiter zu unterteilen, und – ausgehend vom Leitbild – diejenigen auszuwählen, für die Dienstleistungen erbracht werden sollen. Die Beschreibung muß so erfolgen, daß sie Anhaltspunkte für den Einsatz der Marketinginstrumente liefert. Kriterien für die Segmentierung lassen sich in demographische (Geschlecht, Alter, Beruf...) und psychographische (Lifestyle, Einstellungen...) Kriterien, sowie Kriterien des beobachtbaren (Kauf-)Verhaltens einteilen (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 100 ff.). Für Bibliotheken kann unter den letzten Punkt etwa die Bereitschaft zum Aufsuchen der Bibliothek in Abhängigkeit von Entfernung und nachgefragtem Produkt gefaßt werden.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sollen im folgenden beispielhaft Zielgruppen genannt werden:



a) Wissenschaftliche Bibliotheken

Träger	Hochschule, Ministerien des Landes, Hochschulrektorenkonferenz
Kunden / Nutzer	Studenten, Wissenschaftliche Mitarbeiter, Professoren, Verwaltungsangehörige, Nicht-Hochschulangehörige
Öffentlichkeit	Allgemeine Öffentlichkeit, Firmen, Meinungsführer

b) Öffentliche Bibliotheken

Träger	Gemeinderat, Verwaltung, Kultusministerium
Kunden / Nutzer	Jugendliche, Kinder, Senioren, Studenten, Eltern, Arbeitslose, Behinderte
Öffentlichkeit	Allgemeine Öffentlichkeit, Firmen, Meinungsführer

Zwar machen die ständigen und rapiden Änderungen der heutigen Gesellschaft die Zielgruppenidentifikation nicht einfacher, sie sind jedoch keine Entschuldigung dafür, es nicht zu versuchen. Schließlich ist das Beobachten gesellschaftlicher Veränderungen für alle Bereiche bibliothekarischer Arbeit notwendig. Als Subsystem der Gesellschaft leitet das Bibliothekswesen seine Aufgabenbestimmung – wie schon unter 1.1 und 1.2 ausgeführt – aus den Anforderungen der Umwelt ab.

Die Aufgaben und Ziele der Kommunikationspolitik variieren je nach anvisierter Zielgruppe, und bedingen so den Einsatz unterschiedlicher kommunikationspolitischer Instrumente.

Grundsätzlich gilt, daß die Ziele einander nicht widersprechen dürfen, den Zielen der Organisation entsprechen müssen und durch die Instrumente erfüllbar sein sollen.

Unterschieden werden – neben den ökonomischen Zielen – drei Gruppen von sogenannten psychographischen Zielen (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 351 f. und die Definition in Abschnitt 1.3):

- a) Kognitiv-orientierte Ziele: Botschaften sollen die Zielgruppen erreichen, wahrgenommen und im Gedächtnis gespeichert werden sowie über bestimmte Sachverhalte informieren.
- b) Affektiv-orientierte Ziele: Emotionen und Interessen wecken, eine positive Stimmung auf die präsentierte Leistung oder Organisation erzielen, und das Image der Organisation oder Leistung verbessern.
- c) Konativ-orientierte Ziele: Neben der Auslösung von Handlungen (Kauf, Weiterempfehlung...) soll beim Kunden der Eindruck erzielt werden, daß er über die Organisationsaktivitäten informiert wird, und seinerseits Informationen an die Organisation abgeben kann und soll.

Anders formuliert bestehen die Aufgaben der Kommunikationspolitik also in der Bekanntmachung und Information, der Imagebildung, der Beeinflussung von Emotionen und Werten sowie der Handlungsauslösung (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 135).

Auf den ersten Blick mag die Aussage, daß auch Bibliotheken ökonomische Ziele verfolgen, dem Nonprofit-Charakter widersprechen. Dennoch finden sich leicht Beispiele dafür. Eine Steigerung der Mitgliederzahl erhöht die Einnahmen aus Mitgliedsgebühren, eine stärkere Auslastung der Internetplätze trägt zur Finanzierung der

gemieteten Standleitung bei, und eine stärkere Frequentierung des Informationsdienstes senkt die Stückkosten des Produkts Auskunft / Information.

Die Festlegung der Kommunikationsziele sollte stets zielgruppenspezifisch erfolgen. Dies erleichtert später Auswahl und Einsatz der Instrumente.

Wenn man die bereits genannte Grobgliederung der Zielgruppen in Träger, Kunden und allgemeine Öffentlichkeit heranzieht, läßt sich folgende Zielbeschreibung anführen.

Gegenüber dem Träger ist sachlich über die Leistungen der Bibliothek zu berichten. Gleichzeitig muß das Image der Bibliothek beim Träger verbessert werden. Natürlich stellt dies keinen Selbstzweck dar, sondern hat die Funktion, daß Überleben der Bibliothek langfristig zu sichern. Optimal ist die Gewinnung des Trägers als Kunden, denn so wird ein unmittelbares Interesse am Bestand der Bibliothek geweckt.

Gegenüber dem Kunden soll das Image der Bibliothek als Helfer zur Problemlösung gestärkt, und über weitere oder neue Leistungen informiert werden. Es gilt, die Nutzung der Bibliothek zu intensivieren und eine Weiterempfehlung an andere potentielle Nutzer zu erreichen. Gerade bei intangiblen Leistungen wie zum Beispiel der Informationsversorgung kommt der Mund-zu-Mund-Kommunikation besondere Bedeutung zu (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 340). Letztendlich stellt die intensivierte Nutzung wieder ein Legitimationsargument für die Bibliothek dar. Bibliotheken verstehen sich darüber hinaus auch als soziale Einrichtungen, und erachten ihre Leistungen als wichtig. Damit ist die Anregung der Kunden zu verstärkter Nutzung auch in deren Interesse und kann sogar als Teil des Auftrages der Bibliotheken betrachtet werden.

Gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit soll die Kenntnis bibliothekarischer Leistungen verbessert, und das Ansehen erhöht werden. Dies ist insbesondere deshalb notwendig, weil zu dieser Gruppe meist die gesellschaftlich bedeutenderen Schichten gehören, deren Einfluß nicht unterschätzt werden darf. Die Theater haben diese Aufgabe bisher besser gelöst. Obwohl sie weniger Menschen anziehen als die Bibliotheken (vgl. Leinberger 1998, S. 11), ist das Engagement für sie wesentlich höher. Während Etatkürzungen oder Schließungen von Bibliotheken wenig beachtet werden, ruft gleiches bei Theatern Proteststürme hervor. Auch die Gewinnung neuer Kunden wird angestrebt, jedoch kann im Sinne der Marktsegmentierung die Öffentlichkeit dazu nicht als Ganzes angesprochen werden.

In Anlehnung an die von der KGSt genannten Steuerungsmängel „Attraktivitätslücke“ und „Legitimitätslücke“ (Neue Steuerungsmodell 1993, S. 9 ff.) können noch 2 weitere Aufgaben der Kommunikationspolitik ausgemacht werden. Zum einen gilt es, durch eine Unterrichtung der Öffentlichkeit die Attraktivität als Arbeitgeber gegenüber der als innovativer und zukunftsfähiger geltenden Privatwirtschaft zu erhöhen. Zum anderen haben die Bürger durch die Abgabe von Steuern auch das Recht, über die Verwendung der Steuern aufgeklärt zu werden. Ein Offenlegen der Arbeit der Bibliotheken kann das so geschaffene Informationsbedürfnis befriedigen und zur Zufriedenheit mit der Politik beitragen. Wenngleich beide Aufgaben bzw. Ziele eher für Öffentliche Bibliotheken formuliert sind, fällt mindestens das erste auch auf die Wissenschaftlichen Bibliotheken positiv zurück.

## 2.4 Planungsprozesse

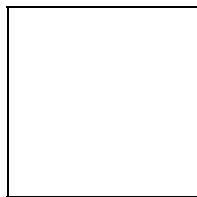
Ausgehend von den vorgestellten Aufgaben und aufbauend auf den Grundlagen aus Abschnitt 2.1 soll jetzt die konkrete Planung der kommunikationspolitischen Aktivitäten beschrieben werden.

Da bei einer integrierten Kommunikation eine Vielzahl von Variablen zu koordinieren ist, bedarf es einer systematischen Vorgehensweise, die zudem auf zwei Ebenen ablaufen muß.

Auf der Ebene der Gesamtkommunikation muß seitens der Bibliotheksleitung die Planung einer für alle Kommunikationswege verbindlichen Strategie eingeleitet werden. Die Bibliotheksleitung hat die Aufgabe, die Einheit der Kommunikation zu wahren. Diese Aufgabe stellt sich in Bibliotheken meist weniger schwierig dar, als in Unternehmen, die häufig über getrennte Abteilungen für die einzelnen Instrumente verfügen.

Auf der Ebene der einzelnen Instrumente erfolgt eine Planung, durch die der Einsatz der Instrumente von unten in das übergeordnete Konzept eingepaßt wird. Man bezeichnet die beiden Vorgehensweisen auch als „Top-down“- beziehungsweise „Bottom-up“- Planung.

Die idealtypischen Prozesse beider Planungen sind in den Abbildungen 3 und 4 wiedergegeben. Auf den ersten Blick erscheinen die Abläufe sehr ähnlich. Formal sind



sie das auch, inhaltlich beziehen sie sich aber auf verschiedene Ebenen.

So meint die Zielfestlegung in Abb. 3 die Festlegung der Ziele der gesamten Organisationskommunikation. In Abb. 4 handelt es sich aber um die Festle-

**Abb. 3** (Bruhn 1997, S. 111)

gung der Ziele des jeweiligen Instruments.

Um die Konsistenz der Kommunikation zu wahren, können diese Prozesse nicht getrennt voneinander ablaufen. Im folgenden soll der daraus abgeleitete Planungsprozess kurz skizziert werden.

1) Analyse der Kommunikationssituation. Dies umfaßt sowohl die Analyse der Kommunikationssituation der gesamten Bibliothek, wie auch die der Einzelinstrumente. Es gilt, die aktuelle Wahrnehmung des kommunikativen Auftritts der Bibliothek zu ermitteln. Aufgrund der Vielzahl von beachtenswerten Variablen kann hier kein Bei-

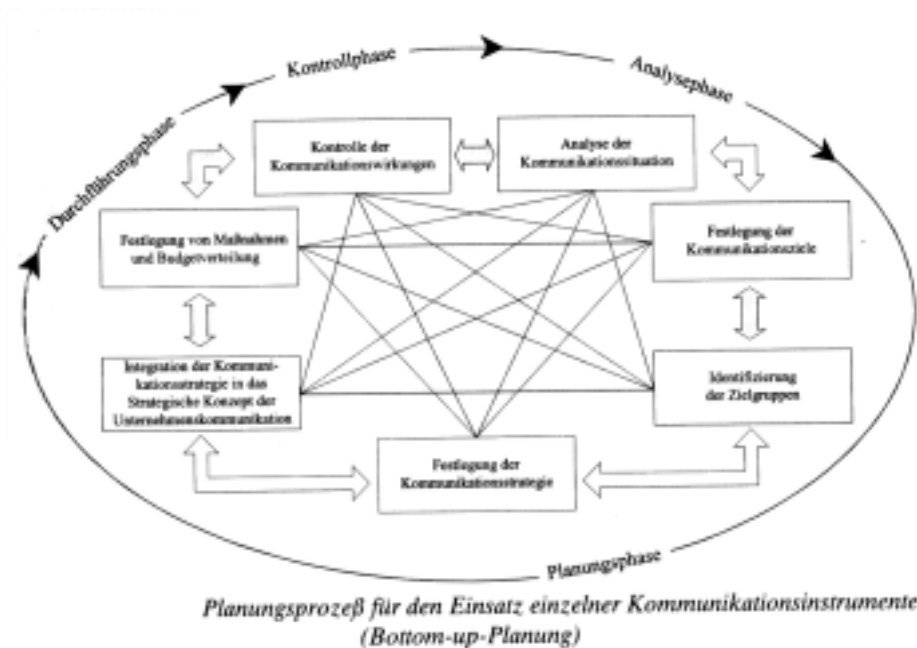


Abb. 4 (Bruhn 1997, S. 111)

spiel angeführt werden. Das Ergebnis der Ist-Analyse sind kommunikative Problemstellungen für die Bibliothek und für die einzelnen Instrumente.

2) Die Problemstellungen liefern die Grundlage für die Definition von Zielen. Auf der Ebene der

Gesamtkommunikation steht das strategische Ziel der Positionierung. Gemeint ist die Angleichung von Soll-Image und Fremd-Image. Die Positionierung sollte sich dabei deutlich von der Positionierung der Konkurrenz abheben. Die strategischen Ziele der Instrumente und die taktischen Ziele der einzelnen Maßnahmen müssen zur Erreichung der Positionierung beitragen. Es ist hilfreich, wenn die Ziele hierarchisiert werden, da auf diese Weise ein Hilfsmittel für die Ressourcenverteilung und Erfolgskontrolle geschaffen wird.

- 3) Nächster Schritt ist die Definition der Zielgruppen. Auf der Ebene der Gesamtkommunikation wird sie eher grob ausfallen, während auf Instrumentenebene wesentlich feinere Abgrenzungen innerhalb dieser Hauptzielgruppen nötig sind. Bruhn weist hier nochmals auf die „Nichtausschließbarkeit des Empfangs kommunikativer Signale“ hin (Bruhn 1997, S. 115). Damit ist das bereits angesprochene Phänomen der „Second Audience“ gemeint (vgl. Abschnitt 1.3).
- 4) Es folgt die Auswahl und Kategorisierung der Instrumente. Ausgehend von ihrem potentiellen Beitrag zur Zielerreichung wird einerseits die Rangfolge der Instrumente bestimmt (zum Beispiel Werbung), und gleichermaßen eine Auswahl der wichtigsten Maßnahmen getroffen (zum Beispiel Anzeigen in Zeitschriften). Auch hier ist eine Hierarchie hilfreich.

Auf der Ebene der Gesamtkommunikation werden die einzelnen Überlegungen nun in einem strategischen Konzept zusammengeführt. Hier befindet sich die wesentliche Schnittstelle von „Bottom-up“- und „Top-down“-Planung, da die Planung auf Instrumentenebene anhand dieser Strategie auf ihre Integration in die Gesamtkommunikation geprüft werden.

Es folgen noch die Budgetverteilung auf Instrumente bzw. Maßnahmen, die Durchführung der Kommunikation und die Erfolgskontrolle. Die letztgenannte Phase ist auf der Ebene der Gesamtkommunikation so komplex, daß eine Beschreibung hier aus Platzgründen unterbleiben muß. Sie bleibt auch in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Werken unbeachtet, so zum Beispiel in Kotler/Bliemel 1999 oder Meffert/Bruhn

1997. Einfacher stellt sich die Erfolgskontrolle auf der Ebene der Instrumente und Einzelmaßnahmen dar. Sie soll daher – soweit möglich – in den Unterabschnitten der entsprechenden nachfolgenden Kapitel näher beschrieben werden. Ungeachtet der Probleme muß periodisch eine Erfolgskontrolle stattfinden. Sie dient der Rechtfertigung der Aufwendungen gegenüber dem Träger und der Ermittlung von Anhaltspunkten für die weitere Planung.

### 3. Branchenmarketing

Die enormen Kosten und der große Aufwand bei vielen kommunikationspolitischen Instrumenten legen den Gedanken nahe, größere Aktionen im Verbund anzugehen und durchzuführen. Das sogenannte Branchenmarketing ist in Deutschland nicht unüblich. Bekannte Beispiele stellen die TV-Spots der Floristen-Branche („Blumen – Die schönste Sprache der Welt“) oder – aus dem Nonprofit-Sektor – die Plakataktionen und Anzeigen der Sportvereine („Wo sind Vorbilder auch Freunde?“) dar.

Auch das Bibliothekswesen kennt Beispiele. So führt der Niederländische Bibliotheksverband NBLC seit April 1998 eine auf mehrere Jahre angelegte Fernsehkampagne durch (vgl. Idema, 26.3.99). Finanziert wird das Projekt durch Sonderbeiträge aller am NBLC beteiligten Bibliotheken, die diese zusätzlich zu ihren Jahresbeiträgen abführen. Die Kosten für die Produktion beliefen sich auf 100.000 fl (ca. 89.000 DM). Sie wurde von einer der renommiertesten holländischen Produktionsfirma durchgeführt, die damit nur ca. die Hälfte ihres sonst üblichen Preises berechnete. Ausgestrahlt wurde der Spot durch die nationalen, nicht-kommerziellen TV-Stationen zweimal für einen Zeitraum von ca. einem Monat. Die TV-Stationen senkten ebenfalls ihre Preise, dennoch kostete die Ausstrahlung noch ca. 400.000 fl (ca. 356.000 DM). Die Kernaussage des Spots „Neugierige Wesen gehen in die Bibliothek“ („Curious beings go to the library“, vgl. Idema, 26.3.99) wird von den Bibliotheken in vielen anderen Publikationen aufgegriffen. Dieses Jahr hat der NBLC zusätzlich einen Radiospot produziert und landesweit von verschiedenen Stationen ausstrahlen lassen. Die Kosten betrugen 4.500 fl (ca. 4.000 DM) für die Produktion und 50.000 fl (ca. 44.500 DM) für die Ausstrahlung.

In Deutschland scheinen solche Formen der Kooperation bislang undenkbar. Schließlich konnte man sich noch nicht einmal auf ein bundesweites Signet einigen. Der NBLC beauftragte im Anschluß an die Ausstrahlung ein Meinungsforschungsinstitut, die Reaktionen auf den Spot zu untersuchen. Immerhin wurden 40 % der Zielgruppe (Männer und Frauen von 25 – 40 Jahren) erreicht, und auch die Botschaft konnte in zufriedenstellendem Umfang vermittelt werden (vgl. Idema, 7.4.99). 17,5% der erreichten Personen geben – befragt nach der Aussage des Spots – die intendierte Kernaussage an, weitere 41% liegen mit ihrer Auffassung nur marginal daneben. Negativ ist, daß 50% der Rezipienten glauben, die Werbung sei für Kinder bestimmt.

Da Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken unterschiedliche Zielgruppen haben, muß die Botschaft entsprechend vorsichtig gestaltet werden. Die Ressourcen (Erwerbungsetat, Personal) sind auch bei den Wissenschaftlichen Bibliotheken knapp, so daß eine Ausweitung der Nutzer um hochschulexterne Gruppen nur mög-

lich ist, solange die primären Nutzergruppen (Studenten und Dozenten) dadurch keine Nachteile erfahren.

Zwei mögliche Schwerpunkte bieten sich daher an:

1. Imagewerbung (für das gesamte Bibliothekswesen oder für Sparten (ÖB/WB)),
2. Bewerbung von Dienstleistungen (solche, die von allen Bibliotheken angeboten werden oder solche, die speziell durch eine Sparte angeboten wird).

Es muß jeweils deutlich gemacht werden, von wem die Werbung ausgeht. Der Schwerpunkt wird sicherlich auf der Imagewerbung, und hier auf der Mediawerbung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, liegen (vgl. Abschnitt 8).

Im Grunde eignen sich alle kommunikationspolitischen Instrumente auch als Instrumente der Branchenkommunikation. Auf den ersten Blick scheint etwa die persönliche Kommunikation nicht dazu zu passen, aber das Auftreten eines Verbandsvertreters zum Beispiel im Fernsehen fällt auf das ganze Bibliothekswesen zurück.

Manche Maßnahmen sind nur im Rahmen von Gemeinschaftsaktionen denkbar. So ist eine TV-Werbung aufgrund der Kosten nur durch kooperative Finanzierung realisierbar.

Sollte es in Deutschland zu gemeinsamen Aktionen kommen, muß vorab sichergestellt werden, daß sich Verbands- und Einzelaktivitäten nicht widersprechen. Hier entsteht eine ganz neue, übergeordnete Integrationsebene, die in den Einzelbibliotheken bei der eigenen Planung zu beachten ist.

Sicher ist, daß es mit dem Ansehen des deutschen Bibliothekswesens nicht zum besten steht, und das weite Teile der Bevölkerung nur vage Vorstellungen von der Tätigkeit von Bibliothekaren haben (vgl. die Ergebnisse von Stadtbäumer 1998). Eine breit angelegte Imagekampagne wäre also sehr zu begrüßen. Es bleibt nur noch die Frage, wer dafür zuständig sein soll. In Frage kommen DBV, BDB, die Berufsverbände oder regionale Zusammenschlüsse wie der VBNW.

#### 4. Klassische Werbung (Mediawerbung)

Am Anfang der Erörterungen der einzelnen Instrumente soll in den folgenden Abschnitten jeweils eine Definition der Kernbegriffe stehen. Dementsprechend ist zunächst zu klären, was unter klassischer Werbung bzw. Mediawerbung zu verstehen ist.

„Mediawerbung ist der Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen.“

(Bruhn 1997, S. 181)

Daraus ergibt sich die Frage, was Werbeträger und was Werbemittel sind. Werbeträger sind „Organe der Nachrichtenübermittlung“. Diese können anhand der Art der Botschaftsübermittlung eingeteilt werden in a) Insertions- oder Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften...), b) elektronische (audiovisuelle) Medien [Film, Funk, Fernsehen] und c) Medien der Außenwerbung (Plakatwände...). Ein Werbemittel kann demgegenüber als eine verbal und/oder visuell gestaltete Information beschrieben werden, zum Beispiel eine Anzeige oder ein Plakat. Bruhn selbst gibt zu, daß die exakte Trennung der beiden Begriffe nicht immer einfach ist, und führt als Beispiel die Tra-

getasche an, die sowohl Werbemittel als auch –träger zugleich ist (vgl. Bruhn 1997, S. 183).

Die Abgrenzung von anderen Kommunikationsinstrumenten kann anhand folgender Merkmale erfolgen:

„Die Mediawerbung ist

- eine Form der unpersönlichen Kommunikation,
- eine Form der mehrstufigen, indirekten Kommunikation
- welche sich öffentlich und
- ausschließlich über technische Verbreitungsmittel (den Medien)
- einseitig
- mittels Wort-, Schrift-, Bild und/oder Tonzeichen
- an ein disperses Publikum richtet.“ (Bruhn 1997, S. 185)

Über viele Jahre hinweg war die Werbung der wichtigste Bereich der Kommunikationspolitik von Unternehmen. Noch heute ist sie der – vom Finanzmitteleinsatz her gesehen – wichtigste Bereich, jedoch ist diese Stellung nicht mehr unumstritten. Es wird angenommen, daß maximal 5% der werblichen Informationen überhaupt wahrgenommen werden.

Daß Werbung dennoch betrieben wird, erklärt sich durch den immensen Wettbewerbsdruck und die häufig sehr homogenen Produkte eines Marktes, die nur durch entsprechende Werbung von einander getrennt werden können (Fantapie Altobelli 1993, S. 244).

Aufgabe der Werbung ist neben der Information über Produkt oder Organisation auch die Generierung eines Images für die beworbene Sache. Hinzu kommen die sozial-gesellschaftlichen Funktionen Zeitvertreib/Unterhaltung, daß Schaffen emotionaler Konsumerlebnisse (etwa beeindruckende Landschaften in Werbespots), daß Liefern von Informationen für Konsumentenentscheidungen sowie das Aufstellen von Normen und Modellen des Konsumentenverhaltens.

Wesentlicher Kritikpunkt an der Werbung ist die mögliche manipulative Funktion. Diese ist zwar gegeben, eine uneingeschränkte Suggestivkraft kann der Werbung jedoch nicht zugesprochen werden (vgl. Bruhn 1997, S. 197). Werbung allein stellt keine hinreichende Bedingung für einen Erfolg am Markt dar. In Anbetracht des Überangebots an Produkten kann sie aber eine notwendige Bedingung sein, ohne die kein Erfolg möglich ist. Zudem wird sie in dem Moment manipulationsfrei, in dem sie solche Objekte bewirbt, deren Bedarf vorher ermittelt wurde (vgl. Borchardt 1985, S. 769).

Entgegen einer weit verbreiteten Ansicht ist Werbung aber nicht nur Produktwerbung. Auch für eine ganze Organisation kann geworben werden. Dieser spezielle Bereich der Werbung wird von Bruhn aber der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet, und ist nicht Teil der klassischen Werbung.

In Deutschland hat das Bibliothekswesen die Möglichkeiten der Werbung bisher kaum genutzt. Eine positive Ausnahme stellt die Stadtbibliothek Köln dar, die sich insbesondere im Bereich der Außenwerbung durch das Anmieten von Plakatwänden engagiert.

Ein Indikator für die mangelnde Auseinandersetzung mit dem Thema ist die geringe Zahl an vorliegender Literatur. Nach den grundlegenden Publikationen von Höhl

(1982) und Borchardt in den 80´er Jahren und der Behandlung in der Marketingkonzeption (vgl. Marketingkonzeption 1987, S. 168 f.), folgte praktisch keine vertiefende Diskussion.

Anhand des Planungsprozesses (s. Abb. 5) sollen daher Defizite und Möglichkeiten bibliothekarischer Werbung genauer vorgestellt werden.

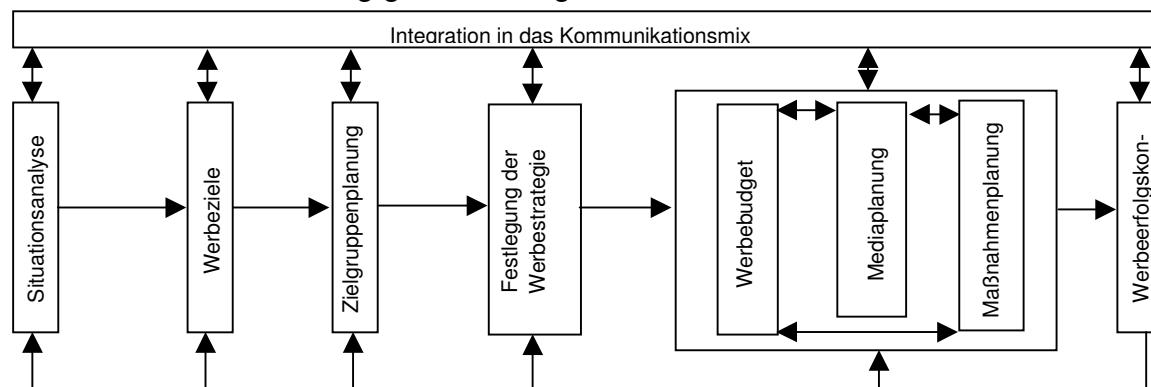


Abb. 5 (Bruhn 1997, S. 214)

Prinzipiell ist vor der Werbeplanung noch zu klären, ob die Arbeit durch Mitarbeiter der Bibliothek oder durch eine Werbeagentur erledigt werden soll. Die hohen Kosten, die durch die Beauftragung einer Werbeagentur entstehen, lassen eine solche Vorgehensweise im Bibliothekswesen nur in Ausnahmefällen zu. Die Beauftragung von Werbeagenturen wird erst auf der Ebene der Einzelmaßnahmen oder fallweise zur Erarbeitung einer längerfristigen Werbestrategie (einschließlich eines „Corporate Design“) praktikabel.

#### 4.1 Situationsanalyse

Am Anfang des Planungsprozesses steht die Situationsanalyse. Mit Ihrer Hilfe soll der Ist-Zustand, die aktuelle Situation der Bibliothek ermittelt werden. Einflußfaktoren sind der Markt, die Kunden, die Konkurrenz und die Bibliothek selbst (vgl. Bruhn 1997, S. 234 ff.). Marktbezogen ist zum Beispiel die Frage, was für ein Markttyp vorliegt (z. B. Oligopol, Monopol...). Kundenbezogene Fragen sind zum Beispiel Fragen nach Produktbekanntheit oder Bibliotheksimage. Konkurrenzbezogene Fragen sind etwa die Fragen nach der Anzahl werbender Konkurrenten und deren Werbepotential. Unternehmensbezogen kann etwa nach den derzeitigen Werbekosten oder dem werbebezogenen Wissen der Mitarbeiter gefragt werden.

Im Rahmen einer sogenannten SWOT-Analyse können aus den Antworten dann Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) abgeleitet werden. Zentrales Ergebnis ist die Herausarbeitung einer Problemstellung, welche die Grundlage der folgenden Planungsschritte bildet.

Eine derart umfassende Analyse und Marktforschung wird in Bibliotheken bisher kaum durchgeführt. Der bedeutendste Hinderungsgrund ist wohl der notwendige Aufwand. Gemeinwesenanalysen, wie sie im Bibliothekswesen häufiger propagiert wurden, stellen nur einen Teilbereich der Situationsanalyse dar, obwohl sie allein schon beträchtliche Anstrengungen erfordern. Gerade mit der Etablierung neuer Produkte, wie zum Beispiel der Informationsvermittlung aus Datenbanken oder auch der Aufstellung von Internet-Terminals, treten die Bibliotheken aus ihrer bisherigen



Monopolsituation (Ausleihe von Büchern) heraus. Konkurrenzanalysen sind folglich notwendig. Sofern Bibliotheken überhaupt Kundenbefragungen durchführen, handelt es sich i. d. R. um die Befragung aktueller Nutzer mit dem Ziel, daß Angebot für diese zu optimieren. Nicht-Nutzer erfahren viel weniger Aufmerksamkeit, obwohl sie einen weitaus größeren Bevölkerungsanteil darstellen. Auf dieses Problem wird im folgenden noch mehrfach eingegangen werden.

#### 4.2 Zielfestlegung

Der erste planerische Schritt ist die Formulierung von Werbezielen. Wie alle Ziele im Bereich des Marketingmix sollen sie die Maßnahmen auf konkrete Resultate ausrichten. Sämtliche nachfolgenden Entscheidungen müssen sich an ihnen orientieren (vgl. Bruhn 1997, S. 238). Sie selbst orientieren sich an der Organisationsmission und den Zielen der Gesamtkommunikation, und sollen durch ihre Erfüllung zur Erreichung der übergeordneten Ziele beitragen.

Werbeziele bieten zudem die Möglichkeit, den Erfolg der Maßnahmen zu messen, motivieren die Mitarbeiter und geben eine Richtschnur für die Koordination der Einzelmaßnahmen vor.

Es ist sinnvoll, die Werbeziele von der Gesamtheit der Marketing- und Kommunikationsziele zu lösen, um eine bessere Kontrollmöglichkeit der Werbewirkung zu schaffen. Das Erreichen der Gesamtziele wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, wodurch Rückschlüsse auf die Wirksamkeit von Einzelmaßnahmen erschwert werden. Für den Einsatz der Werbung sollten also nur solche Ziele formuliert werden, die ausschließlich, oder annähernd ausschließlich durch Werbung verwirklicht werden können (vgl. Steffenhagen 1993, S. 288). Besonders ökonomische Ziele, wie die Erhöhung des Kostendeckungsgrades einer Bibliothek, eignen sich also nicht als Werbeziele.

Stattdessen sollten sich Werbeziele aus klaren Aussagen zu folgenden Zieldimensionen zusammensetzen (vgl. Bruhn 1997, S. 240 f.):

- a) Zielart: „was“ (Beispiel: Steigerung des Bekanntheitsgrades ...),
- b) Objektbezug: „bei welchem Produkt, welcher Marke o.ä.“ (... der Datenbankrecherchen ...),
- c) Zielausmaß: „wieviel“ (... um 20% ...),
- d) Zeitbezug: „wann“ (... innerhalb von 6 Monaten ...),
- e) Zielgruppe: „bei wem“ (... bei Rechtsanwälten.).

Die Wirkung der Werbeaktivitäten läßt sich wie folgt kategorisieren. Momentane Wirkungen erfolgen unmittelbar beim Werbekontakt. Mögliche Ausprägungen sind etwa das Öffnen eines Werbebriefes (beobachtbar) oder Aufmerksamkeit. Mit Ausnahme von Impulshandlungen sind sie keine wirklichen Werbeziele. Sie sind jedoch die Voraussetzung für dauerhafte Gedächtniswirkungen, welche die zentralen Werbezielinhalte darstellen. Sie umfassen etwa Produktkenntnisse, wertende Einschätzungen oder auch Besitzwünsche (z. B. Besitz eines Bibliotheksausweises). Finale Verhaltenswirkungen treten im allgemeinen erst einige Zeit nach dem Werbekontakt ein. Weil das beobachtbare Verhalten dementsprechend meist nicht eindeutig auf die Werbung zurückgeführt werden kann, ist ihre Tauglichkeit als Werbeziel eingeschränkt. Zudem bieten Ziele wie „Erstnutzung“ als finale Wirkung nur wenig An-

haltspunkte für die Ausrichtung der Werbung. Lediglich solche beobachtbaren Verhaltensweisen, die direkt durch Werbung beeinflusst werden können, sind sinnvolle Werbeziele. Ein mögliches Beispiel ist die durch Werbung induzierte Informationsabgabe von Meinungsführern zu Produktneuheiten (vgl. Steffenhagen 1993, S. 289 ff.; Bruhn 1997, S. 243 ff.).

Unter Rekursion auf den Zeitbezug lassen sich strategische und taktische Werbeziele differenzieren. Taktische Werbeziele sind kurzfristig und sollen zur Erreichung strategischer Ziele beitragen. Die „strategische Zielsetzung der Werbung muß es sein, die [Leistungen der Bibliothek] in der Form zu kommunizieren, daß die von den Konsumenten wahrgenommenen Eigenschaften mit den von ihnen gewünschten (Soll-) Eigenschaften in Übereinstimmung gebracht werden“ (in Anlehnung an Bruhn 1997, S. 247). Ein taktisches Ziel wäre folglich zum Beispiel die Bekanntmachung eines neu eingeführten Produkts, etwa eines Internet-Arbeitsplatzes. Mit der Bekanntmachung des Internet-Terminals kann zur langfristigen Positionierung der Bibliothek als modernem Medienzentrum beigetragen werden.

#### 4.3 Zielgruppen

Auch bei der Werbung gelten die zwei Grundprinzipien des Marketing: Kundenorientierung und Marktsegmentierung. Die Werbeaktivitäten orientieren sich an den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden, da so eher eine Annahme der Werbebotschaft erzielt werden kann.

Die zielgruppenorientierte Werbung resultiert ihrerseits aus der Erkenntnis, daß es für verschiedene angebotene Produkte, aber auch innerhalb einzelner Produkte und gegenüber der Organisation Bibliothek Kundengruppen mit heterogenen Wünschen und Erwartungen gibt. Diese müssen differenziert angesprochen werden.

Dazu ist es notwendig, homogene Zielgruppen abzugrenzen. Je trennschärfer die Abgrenzung erfolgt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß die werbliche Ansprache an der Zielgruppe nicht vorbeiläuft (vgl. Bruhn 1997, S. 248).

Die Zielgruppenplanung umfaßt daher drei Teilschritte: a) Aufteilung des relevanten Marktes in einzelne Kundengruppen und die folgende Identifizierung potentieller Zielgruppen, b) Beurteilung der Alternativen und c) Auswahl der anzusprechenden Zielgruppen.

Die Kriterien zur Beschreibung von Zielgruppen wurden bereits in Abschnitt 2.3 kurz benannt. Sie setzen sich zusammen aus demographischen, sozio-ökonomischen und psychographischen Merkmalen sowie Merkmalen des beobachtbaren Verhaltens.

Dabei müssen die Beschreibungen von Werbezielgruppen jedoch bestimmte Anforderungen erfüllen. Die Kriterien müssen von Bedeutung für das Nutzungsverhalten sein (Gymnasiasten etwa benötigen Abiturhilfen), und sie sollen Ansatzpunkte für den Einsatz der Mediawerbung bieten (ältere Menschen bevorzugen weniger reißerische gestaltete Botschaften). Des weiteren müssen die Kriterien eine Zielgruppenauswahl ermöglichen, bei der die Mitglieder für die Mediawerbung erreichbar sind. Die Kriterien sollten einfach zu ermitteln sein (nicht etwa Persönlichkeitsmerkmale wie Toleranz), und sie sollten längere Zeit gültig sein (vgl. Bruhn 1997, S. 249 ff.).

Bislang erfolgen die meisten bibliothekarischen Zielgruppendefinitionen anhand von Erfahrungswerten. Beispielsweise sind Zielgruppen wie „Kinder“, „Jugendliche“, „Senioren“, „Eltern“ oder „literarisch Interessierte“ gebräuchlich. Diese Definitionen orientieren sich z. T. nur am Alter, z. T. am Bedarf hinsichtlich der durch die Bibliothek angebotenen Produkte oder Teilprodukte (Lesungen, Erziehungsratgeber...). Im Normalfall werden diese Zielgruppen unverändert in die Werbung übernommen. Da sich die Werbung von Bibliotheken bisher im wesentlichen in Handzetteln und Plakaten erschöpft, ist das nicht von besonderem Nachteil. Grundlegende Erkenntnisse, wie etwa die Verwendung größerer Schriftgrade bei Handzetteln für Senioren oder mehr bunten Bildern bei der Ankündigung von Kinderveranstaltungen haben sich zudem durchgesetzt. Sollte aber eine verstärkte Hinwendung zu Insertions- und elektronischen Medien erfolgen, muß die werbespezifische Zielgruppenbeschreibung ausgebaut werden.

Beklagenswert ist in jedem Fall, daß die bisherigen Zielgruppen bibliothekarischer Werbung fast durchweg Untergruppen der Großgruppe „Nutzer“ sind (vgl. Rüdiger 1995, S. 464). Handzettel und Plakate liegen bzw. hängen in der Bibliothek und allenfalls noch in Buchhandlungen aus. Plazierungen im Rathaus, in VHS-Räumlichkeiten oder Jugendheimen sind schon seltener. Gerade durch Werbung könnten aber solche Gruppen erreicht werden, die potentielle, aber nicht aktuelle Bibliotheksnutzer sind. Schon 1985 stellte Borchardt die Frage nach einer Marktorientierung anstelle einer Orientierung an der gegenwärtigen Benutzerschaft (vgl. Borchardt 1985, S. 772). Dies gilt wesentlich auch für die Werbung, und wird noch immer viel zu wenig beachtet.

#### 4.4 Werbestrategie

Basierend auf den vorhergegangenen Stufen umfaßt die Werbestrategie folgende Schritte (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 145):

1. Festlegung der Objekte, für die geworben werden soll,
2. Auswahl der Werbesubjekte als der Personenkreis, für den die Werbemaßnahmen bestimmt sind (Zielgruppen),
3. Auswahl der einzusetzenden Werbemittel,
4. Auswahl der Werbeträger als die Streumедien, welche die Werbemittel an die Zielgruppen herantragen,
5. Bestimmung der Werbepерiode als zeitlicher Rahmen der Werbeaktivitäten.

Als Werbeobjekte kommen sowohl einzelne Produkte, wie auch die gesamte Bibliothek in Frage. Letzteres wird auch als institutionelle Werbung bezeichnet, und kommt in Bibliotheken bisher wesentlich zu kurz. Diese Form der Werbung wird durch Bruhn aber der Öffentlichkeitsarbeit subsumiert. Sofern Bibliotheken Werbung betreiben, bezieht sich diese fast immer auf Produkte. Schlimmer noch, sie bezieht sich meist ausschließlich auf das Produkt „Veranstaltungen“ (vgl. Rüdiger 1995, S. 464). Da mit den Veranstaltungen in der Regel nur relativ kleine Gruppen angesprochen werden, nutzen Bibliotheken das Potential der Werbung kaum aus.

Des weiteren ist zu entscheiden, welche der bekannten Zielgruppen schwerpunktmäßig angesprochen werden sollen. Wie bereits erwähnt, richtet sich bibliothekari-

sche Werbung häufig nur an Nutzer, dient also der Marktfestigung. Marktausweitung wird kaum betrieben.

Nächster Schritt ist die Auswahl von Werbeträgern sowie die (vom Werbeträger abhängige) Gestaltung der Botschaft. Grundsätzlich stehen 4 Optionen der Gestaltung zur Verfügung: a) Emotional, b) Informativ, c) Emotional und Informativ sowie d) Aktualisierend. Aktualisierend bezeichnet die Absicht, ein eingeführtes Produkt oder auch eine Organisation im Gespräch zu halten. Ein Einsatzgebiet in Bibliotheken wäre beispielsweise die Bewerbung der Buchausleihe, um gegenüber anderen Freizeitangeboten wie Kino o. ä. Marktanteile zu erhalten.

Schließlich ist noch über den Zeitrahmen der Werbeaktionen zu entscheiden (zum Beispiel 6 Monate ab Produkteinführung).

Das letztgenannte Beispiel macht die Notwendigkeit einer Verknüpfung mit den übrigen Unternehmensaktivitäten deutlich. Es gilt, aus dem Spektrum der Möglichkeiten die richtigen auszuwählen (vgl. Bruhn 1997, S. 264 f.).

Nonprofit-Organisationen werden aufgrund ihrer knappen Etats versuchen, die Platzierung der Werbemittel in den Werbeträgern so kostengünstig wie möglich umzusetzen. Neben einem Sponsoring durch Dritte kann dies durch Sponsoring seitens der Werbeträger (Zeitung, Radiosender) selbst möglich werden. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß damit die Einflußmöglichkeiten zur Gestaltung des Werbekontakts (Erscheinungszeit, Anzeigengröße und –position...) eingeschränkt werden. Dennoch ist diese Form der Werbung besser als keine. Zukünftig ist jedoch mit einem Rückgang der unbezahlten Werbung zu rechnen (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 147 f.).

Die möglichen Werbestrategien lassen sich grob in 6 Typen aufteilen, deren Bezeichnungen wohl selbsterklärend sind:

- 1) Bekanntmachungsstrategie (z. B. „neue Internet-Arbeitsplätze“),
- 2) Informationsstrategie (z. B. „6 Internet-Terminals, 10 DM/Std. Gebühr...“),
- 3) Imageprofilierungsstrategie (z. B. „die Bibliothek als modernes Medienzentrum“),
- 4) Konkurrenzabgrenzungsstrategie (z. B. „Internet-Terminals mit Beratung“, anders als in einem Internet-Café),
- 5) Zielgruppenerschließungsstrategie (z. B. „Internet-Einführungen für Senioren“),
- 6) Kontakthanbahnungsstrategie (Zielgruppen für die eigenen Aktivitäten gewinnen).

#### 4.5 Werbebudgetierung

Der nächste Schritt ist die Festlegung des Werbebudgets. In der Wirtschaft gibt es zwei verschiedene Ansätze zur Festlegung des Budgets. Dabei stehen sich heuristische (methodisch ableitende) und modellgestützte Ansätze gegenüber (vgl. Bruhn 1997, S. 273 ff.). Eine Beschreibung der modellgestützten Verfahren muß hier aus Platz- und Komplexitätsgründen unterbleiben. Sie versuchen einen wissenschaftlich nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen Mitteleinsatz und Werbeerfolg herzustellen. Die meisten vorhandenen heuristischen Ansätze stellen im Grunde lediglich Daumenregeln dar. Formen sind etwa bestimmte Prozentzahlen von Umsatz oder Gewinn oder die Ausrichtung am Aufwand der Konkurrenz. Funktionale Zusammenhänge zwischen Aktivität und Wirkung werden dabei vernachlässigt. Die undifferenzierte Übernahme von Richtzahlen lehnen Bruhn und Tilmes ab (vgl. Bruhn/Tilmes

1994, S. 150). Als praktikabel sehen sie die sogenannte „Ziele- und Aufgabenmethode“ an, die bereits in Abschnitt 2.4 angesprochen wurde.

Leider konnten keine Angaben gefunden werden, welchen Anteil am Kommunikationsetat der Werbeetat im Bibliothekswesen in etwa bilden sollte. Eine gesonderte Ausweisung von Instrumentenetats wird bisher offenbar kaum oder gar nicht praktiziert. Sicher ist nur, daß es für Bibliotheken unerlässlich sein wird, ihren Werbeetat zu erhöhen, wenn sie gegenüber der Konkurrenz von Information-Brokern, Internet-Cafés und sonstigen Anbietern von Freizeitgestaltungsmöglichkeiten oder Informationen bestehen wollen. Werbung einseitig als Kostenfaktor zu begreifen, ohne den möglichen Beitrag zur Zielerfüllung der Bibliothek zu sehen, ist kurzsichtig und falsch. Leider muß sich diese Ansicht nicht nur im Bibliothekswesen durchsetzen, sondern wird von den Bibliothekaren auch gegenüber den Trägern verteidigt und erklärt werden müssen.

#### 4.6 Mediaplanung

Unter Mediaplanung ist die „zielgruppengerechte und planungsperiodenbezogene Aufteilung von Werbeetats auf einzelne Werbeträger ... [zu verstehen], um vorgegebene Werbeziele bestmöglich zu erreichen“ (Bruhn 1997, S. 288).

Die Entscheidungen orientieren sich dabei an den Aspekten Effizienz und Effektivität. Zur Effizienzbeurteilung werden dabei im wesentlichen die Belegungskosten herangezogen. Dies stellt keine größere Herausforderung dar, zumal es Hilfsmittel wie zum Beispiel „Stamm – Leitfaden für Presse und Werbung“ gibt. Für einzelne Bibliotheken wird die Entscheidung durch ihren starken lokalen Bezug noch erleichtert, da die Wahlmöglichkeiten an Werbeträgern eingeschränkt sind. Doch selbst für eine überregionale Werbung (etwa durch Berufs- oder Institutionenverbände) stellt die Effizienzbeurteilung im Gegensatz zur Effektivitätsbeurteilung kaum ein Problem dar. Effektivität setzt sich in diesem Zusammenhang aus Anzahl und Wirkung der Werbekontakte bei der anvisierten Zielgruppe zusammen.

Die einzelnen Möglichkeiten, die sich zum Teil komplexer mathematischer Verfahren bedienen, können hier nicht weiter vorgestellt werden.

Ergebnis der Mediaplanung ist der Mediaplan, der die Belegung einzelner Werbeträger zeitabhängig aufführt.

Für Wissenschaftliche Bibliotheken kommt allgemein-öffentliche Werbung nur bedingt in Frage. Sie müssen primär die Anforderung von Studierenden und Dozenten erfüllen und können hochschulexterne Nutzergruppen nur soweit ansprechen, wie es ihre Ressourcen (Erwerbungsetat, Staffelexemplare, Personal) zulassen. Besondere Nutzergruppen, die häufiger kostenpflichtige Leistungen wie Dokumentlieferungen in Anspruch nehmen, und so Geld in die Bibliothekskassen bringen, sind durch andere Formen der Kontaktaufnahme (beispielsweise Direktkommunikation) besser zu erreichen (vgl. Olliges, 24.3.99).

#### 4.7 Maßnahmenplanung

Im Rahmen der Maßnahmenplanung werden die bezüglich Werbeobjekt, Werbesubjekt, Werbeträger und Werbebotschaft getroffenen Entscheidungen in die Gestaltung des Werbemittels übertragen.

Die Botschaft wird dazu unter Zuhilfenahme der Modalitäten Text, Bild und Ton so verschlüsselt, daß sie die Zielgruppen möglichst leicht erreicht. Dabei greift man auf psychologische Erkenntnisse über die Reizaufnahmefähigkeiten von Menschen zurück (vgl. Bruhn 1997, S. 314 ff.). Neben der reinen Ausgestaltung des Werbemittels umfaßt die Planung auch Entscheidungen über die Plazierung, d. h. bei Printmedien etwa, auf welcher Seite die Anzeige erscheint, oder bei Fernsehwerbung, um welche Uhrzeit oder zwischen welchen Sendungen der Spot gesendet wird.

Wichtig ist in jedem Fall, daß eine Integration der Maßnahmen stattfindet. Damit ist das langfristige Durchhalten von Entscheidungen sowohl auf konzeptionell-inhaltlicher als auch auf gestalterischer Ebene gemeint. Das ist jedoch nicht gleichbedeutend mit der ständigen Verwendung des selben TV-Spots. Es muß lediglich gewährleistet sein, daß eine schnelle und eindeutige Zuordnung des Werbemittels zum Werbetreibenden erfolgen kann. Beispiele sind etwa die „Lila Kuh“ von Milka oder die Leitidee „Freude am Fahren“ von BMW. Die ausschließliche Verwendung derselben Kampagne hätte sehr schnell eine Abnahme der Reizwahrnehmung zur Folge. Eine Untersuchung hat die Überlegenheit langfristiger Kampagnen auch empirisch bestätigt (vgl. Bruhn 1997, S. 356).

Im Bibliothekswesen beschränkt sich die intrainstrumentelle Integration – sofern vorhanden – bislang im wesentlichen auf die Verwendung eines Corporate Design. Die Notwendigkeit zur Integration hat sich bisher kaum herumgesprochen. Schon mit dem Finden von kommunikativen Leitideen scheint man überfordert zu sein. Man denke etwa an „Bibliotheken sind vielseitig“: diesem Slogan fehlt es schlicht an Aussagekraft. Anders sieht es dagegen bei dem Slogan „Wir machen den Weg frei...“ der Volksbanken aus: Dem Kunden gegenüber wird eine eindeutige Aussage gemacht, und diese wird durch ein passendes Schlüsselbild gestützt (vgl. Esch 1998, S. 81).

In Zeiten zunehmender Reizüberflutung der Menschen fallen unprofessionell gestaltete Werbematerialien besonders negativ auf. Sie haben ihre Berechtigung allenfalls noch bei besonderen Aktionen, etwa wenn Kinder im Rahmen einer Veranstaltung Plakate für die Bibliothek gestalten. Insbesondere bei Dienstleistungen, die „an sich“ nicht sichtbar sind, orientieren sich Kunden am optischen Erscheinungsbild des Umfeldes und schließen daraus auf die Kompetenz der Organisation. Gerade deshalb ist es besonders bedauerlich, daß Borchardts Aussage, Werbeexperten schüttelten über viele bibliothekarische Werbemittel fassungslos den Kopf (vgl. Borchardt 1985, S. 768), auch heute noch gilt.

Man darf aber auch nicht vergessen, daß die Gestaltung von Werbebotschaften bei Dienstleistungen durch deren Immaterialität (s. Abschnitt 1.3) erschwert wird. Eine bildliche Darstellung, die einer textlichen Präsentation vorzuziehen ist, ist bei Dienstleistungen nicht möglich. Neben der bereits genannten Gestaltungsmöglichkeit über die Modalitäten Ton, Bild und Text bestehen surrogatbezogene und psychologische Gestaltungsoptionen (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 364 ff.).

#### a) Surrogatbezogene Gestaltungsoption

Bei dieser Methode wird versucht, die Dienstleistung durch ein anderes Objekt oder eine Handlung zu ersetzen. Die vier möglichen Kategorien dieser Option sind in Abbildung 6 zusammengefaßt (in Anlehnung an Meffert/Bruhn 1997, S. 364). Es wurde versucht, Beispiele aus dem Bibliothekswesen zu ergänzen:

Gestaltungsziel Dar- Gestellte Faktoren	Materialisierung	Personifizierung
Externe Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorher-/Nachher-Darstellung (?, ansonsten etwa bei Diäten)</li> <li>▪ Verpackung des Dienstleistungsobjekts (?, Kleiderhülle nach Reinigung)</li> <li>▪ Darstellung der Bedürfnisbefriedigung (etwa Lesen am Kamin)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Referenzkunden</li> <li>▪ Testimonials</li> <li>▪ Prominente</li> </ul>
Interne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materielle (sachbezogene) interne Faktoren (EDV-Ausstattung der Informationsvermittlungsstelle)</li> <li>▪ Objektproben (Abb. von Buchcovern)</li> <li>▪ Einsatz von Sinnbildern (?)</li> <li>▪ Herausstellung des Trägermediums (CD-ROM bei Datenbanken)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungskräfte</li> <li>▪ Mitarbeiter</li> <li>▪ Darstellung des Dienstleistungsprozesses (Verbuchung durch Mitarbeiter)</li> </ul>

**Abb. 6** (in Anlehnung an Meffert/Bruhn 1997, S. 364)

Meffert und Bruhn sprechen bei der Personifizierung durch Darstellung externer Faktoren auch die Dokumentation der Leistungsfähigkeit und Dienstleistungsqualität durch Preise, Urkunden und Auszeichnungen an. Für Bibliotheken kommt hier unter anderem die Zertifizierung des Qualitätssicherungssystems nach DIN ISO 9000 ff. in Frage.

#### b) Psychologische Gestaltungsoption

Hier ist der Einsatz von Dramaturgie gemeint, die zum Beispiel durch Humor oder das hektische Agieren von Wüstenrot-Kunden vor dem nächsten Stichtag in der Werbung zu finden ist. Es werden kleine Geschichten erzählt oder Lebenssituationen dargestellt.

### 4.8 Werbeerfolgskontrolle

Am Ende jeder Werbekampagne wird versucht, daß Ergebnis des Ressourceneinsatzes zu ermitteln. Von einer befriedigenden Lösung dieses Problems ist man jedoch noch immer weit entfernt (vgl. Bruhn 1997, S. 359).

Zunächst muß hier zwischen Werbewirkung und Werbeerfolg unterschieden werden. Werbewirkung ist jede Reaktion auf den Kontakt mit dem Werbemittel, dem Werbeerfolg dagegen können nur solche Reaktionen zugerechnet werden, die vom Werbetreibenden intendiert waren.

Die Erfolgskontrolle soll Entscheidungshilfen für sämtliche vorgelagerten Abschnitte der Werbeplanung liefern.

Während das Erreichen von Werbezilen (z. B. Produktbekanntheit) relativ leicht bestimmt werden kann, ist die Bestimmung des Zielerreichungsbeitrags einzelner Werbemaßnahmen schwieriger. Ersteres kann durch regelmäßige Umfragen kontrolliert werden. Letzteres erfordert im Allgemeinen mehr Aufwand. Hier ist etwa die Frage nach der Kenntnis bestimmter Werbespots, die emotionale Einstellung zum Werbespot oder zum beworbenen Produkt sowie die Frage nach der Beeinflussung durch den Werbespot angesiedelt.

Derartige Fragen werden in Bibliotheken bisher nicht gestellt. Hier dominieren die Fragen nach allgemeinen Einstellungen und Kenntnissen gegenüber der Bibliothek und ihrem Dienstleistungsangebot.

#### 4.9 Beispiele

Beispiele für Werbung durch Bibliotheken in elektronischen Medien (Film, Funk, Fernsehen) konnten für Deutschland nicht ermittelt werden. Es sei an dieser Stelle auf die Beschreibung der holländischen Aktivitäten im Rahmen des Branchenmarketing verwiesen (vgl. Abschnitt 3). Für die Außenwerbung bot sich das Beispiel der Stadtbibliothek Köln an, die bereits mehrfach große Plakatwände im ganzen Stadtgebiet angemietet hat. Leider wurden die erbetenen Unterlagen nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt. Da sowohl die Stadtbibliothek als auch der lokale Telediensteanbieter NetCologne auf den Plakaten genannt wurden, kann vermutet werden, daß es sich um eine gesponserte Aktion handelt. Weitere Informationen waren dem Autor nicht zugänglich. Als Beispiel für Werbung in Printmedien können die Aktivitäten der Stadtbibliothek Bremen dienen. Diese inseriert sowohl in Volkshochschulprogrammen (kostenlos) wie auch in Stadtteil-Magazinen und ausgewählten Zeitungen. Tageszeitungen kommen aufgrund der sehr hohen Kosten nicht in Frage (Hombeck, 26.3.99).

Bemerkenswert ist, daß auch die werblich aktiven Bibliotheken nicht vollends konsequent handeln. Eigentlich sollte jede Bibliothek, die über einen umfangreicheren Informationsbestand oder gar eine Informationsvermittlungsstelle verfügt, in den Gelben Seiten verzeichnet sein. Die Stadtbibliothek Köln aber ist in dieser wichtigen Informationsquelle weder unter dem Schlagwort „Bibliotheken“ noch unter „Information und Dokumentation“ vertreten (Gelbe Seiten 1998/99). Dies ist insbesondere bemerkenswert, weil die Stadtbibliothek Firmen ausdrücklich zu ihrer Zielgruppe und ihren Kunden zählt. Der Eintrag im redaktionellen Teil dürfte seitens der Firmen unbeachtet bleiben, sofern sie die Dienstleistungen der Stadtbibliothek nicht bereits kennen, und gezielt nach ihr suchen. Leider scheint für Deutschland keine Untersuchung über die Verzeichnung von Bibliotheken in den Gelben Seiten vorzuliegen. Im anglo-amerikanischen Ausland wurde bereits 1986 von White auf die Möglichkeiten der Werbung in den „Yellow Pages“ hingewiesen (vgl. White 1986, S. 116).

#### 5. Verkaufsförderung / Promotions

Wenn die Werbung in den letzten Jahren an Bedeutung verloren hat, so hat im Gegenzug die Verkaufsförderung gewonnen.

„Verkaufsförderung (Promotions) bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich begrenzter Maßnahmen mit dem Ziel, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikationsziele eines des Unternehmens zu erreichen.“ (Bruhn 1997, S. 388)

Während die Werbung Kaufgründe vermittelt, schafft die Verkaufsförderung Anreize, den Kaufakt zu vollziehen oder voranzutreiben (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 1023).

Aus der Definition ist ersichtlich, daß es sich – aus Produzentensicht – sowohl um endverbraucher- als auch um zwischenhändlergerichtete Maßnahmen handeln kann.



Da Bibliotheken in direktem Kontakt mit ihren Kunden stehen, wird die Problematik der handelsgerichteten Verkaufsförderung im folgenden außen vor gelassen.

Meffert/Bruhn unterscheiden zwischen mittelbarer und unmittelbarer Verkaufsförderung (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 369). Unmittelbare Verkaufsförderung kann vom Dienstleister vollständig kontrolliert werden, während bei mittelbarer Verkaufsförderung kein vollständiger Einfluß auf die Durchführung gegeben ist. Zur letzten Gruppe gehören Maßnahmen, die durch Absatzmittler ausgeführt werden und solche, die kooperativ geführt werden. Bibliotheken haben zwar keine Absatzmittler, können aber kooperative Maßnahmen (etwa Hinweisschilder für die Bibliothek in anderen Einrichtungen) durchführen.

Obwohl die Maßnahmen i. d. R. kurzfristig sind, wird der Verkaufsförderung als Instrument eine strategische Rolle zugemessen. Daher wird im folgenden der entsprechende Planungsprozeß vorgestellt.

### 5.1 Situationsanalyse

Meffert/Bruhn benennen drei zentrale Aspekte für die Situationsanalyse. Neben der Untersuchung früherer Aktionen auf Erfolge oder Schwachstellen sind das die Analyse des Konkurrenzverhaltens und insbesondere die Prüfung der Leistung auf Eignung für Verkaufsförderungsmaßnahmen (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 369 f.).

Die kurzfristigen Maßnahmen der Verkaufsförderung dienen im wesentlichen dazu, die Vorarbeit anderer Instrumente zu vollenden (beispielsweise der Werbung durch Probenverteilung, bei Bibliotheken etwa in Form von Minibüchern). Sie können auch deren Effizienz zu steigern (beispielsweise die persönliche Kommunikation durch die Gewährung von Zugaben), oder die Fehler anderer Instrumente ausgleichen (beispielsweise zu hohe Preise durch Sonderrabatte). Daher muß auch die Kommunikations- und Marktsituation der Bibliothek beachtet werden (vgl. Bänsch 1993, S. 566). Das Ergebnis der Situationsanalyse entspricht einer SWOT-Analyse und beschreibt die Stärken und Schwächen der bisherigen und die Chancen und Risiken der künftigen Arbeit.

### 5.2 Zielfestlegung

Basierend auf der Situationsanalyse besteht der nächste Arbeitsschritt in der Formulierung operationaler Ziele.

Meffert/Bruhn unterscheiden operative (kurzfristige) und strategische (langfristige) Ziele (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 371). Bruhn dagegen benennt hier – wie schon bei der Werbung – die Kategorien „Finale Verhaltenswirkungen“, „Dauerhafte Gedächtniswirkungen“ und „Momentane Wirkungen“ (vgl. Bruhn 1997, S. 423 ff.).

Momentane Wirkungen sind etwa Aufmerksamkeit oder Impulskäufe. Finale Verhaltenswirkungen sind beispielsweise Versuchskäufe, Wiederkäufe oder erhöhte Kaufmenge. Zu den dauerhaften Gedächtniswirkungen zählen Produktbekanntheit, Image und Handlungsabsichten.

Anders als in der Werbung sieht Bruhn alle Formen der Wirkung als taugliche Ziele an, da Zielinhalte wie „Erstnutzungen“ oder „Impulsnutzungen“ durchaus Anhaltspunkte für die Ausrichtung der Verkaufsförderung liefern (vgl. Bruhn 1997, S. 425).

Die Ziele sind analog zur Werbezielplanung operational zu formulieren, d.h. die Zielformulierung muß Aussagen zu Zielinhalt, Zielausmaß, Objektbezug, Zielgruppenbezug und Zeitbezug enthalten (vgl. Abschnitt 4.2).

### 5.3 Zielgruppen

Wie bei allen Instrumenten ist auch bei der Verkaufsförderung auf eine Übereinstimmung der Zielgruppen mit denen der Gesamtkommunikation zu achten.

Vor diesem Hintergrund sind zunächst die Zielgruppen zu identifizieren und zu beschreiben. Die Kriterien zur Beschreibung von Zielgruppen setzen sich zusammen aus demographischen, sozio-ökonomischen und psychographischen Merkmalen sowie Merkmalen des beobachtbaren (Kauf-) Verhaltens. Im Rahmen der Verkaufsförderung sind dabei insbesondere die psychographischen Merkmale und die Merkmale des beobachtbaren Verhaltens von Interesse (vgl. Bruhn 1997, S. 427), da die Bibliothek nach Wegen sucht, daß Verhalten der Zielgruppen möglichst effektiv in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Schließlich muß noch die Zielgruppenerreichbarkeit ermittelt werden.

Die Auswahl der Zielgruppen erfolgt anhand von Wirtschaftlichkeitsaspekten. Den Kosten für Zielgruppenbeschreibung und Zielgruppenbearbeitung steht der integrative und der verkaufsförderungsbezogene Nutzen gegenüber (vgl. Bruhn 1997, S. 429). Der integrative Nutzen meint den Beitrag der Verkaufsförderung zum Erreichen der Ziele bei Zielgruppen der Gesamtkommunikation. Der verkaufsförderungsbezogene Nutzen beschreibt den Grad der möglichen Zielerreichung durch Promotion-Maßnahmen.

### 5.4 Verkaufsförderungsstrategie

Im Rahmen der Strategiefestlegung wird ein mittel- bis langfristiger Handlungsrahmen mit inhaltlichen und zeitlichen Schwerpunkten für die Verkaufsförderungsmaßnahmen aufgestellt. Insgesamt sechs Elemente sind zu berücksichtigen (vgl. Bruhn 1997, S. 430 ff.):

- a) Zeitliche und geographische (für Bibliotheken z. B. Stadtteile) Einsatzplanung,
- b) Objektbezogene Schwerpunkte (für Bibliotheken z. B. Internet-Nutzung oder Buchausleihe),
- c) Zielgruppenschwerpunkte,
- d) Zusatznutzen der Verkaufsförderungskampagne für die Zielgruppe,
- e) Beweiskomponente für den ausgelobten Nutzen der Kampagne,
- f) Angestrebte kommunikative Atmosphäre (Affinität zum sonstigen Image des Produkts oder der Bibliothek muß vorhanden sein).

In Abhängigkeit zur jeweiligen Markt- und Nutzungssituation sind die genannten Elemente entsprechend einer der vier möglichen Strategietypen zu kombinieren (vgl. Bruhn 1997, S. 435 f.):

- a) Imageprofilierungsstrategie,
- b) Aktualisierungs- und Informationsstrategie (Aktualisierung: Bekanntheitsgrad steigern bzw. stabilisieren),
- c) Zielgruppenerschließungsstrategie,
- d) Nutzungsstimulierungsstrategie.

Eine Imageprofilierung kann etwa durch eine Produktpräsentation in einem entsprechenden Umfeld erfolgen. Für Aktualisierung und Information bieten sich Probieraktionen an. Eine Zielgruppenerschließung kann etwa durch Sonderkonditionen oder auf bestimmte Zielgruppen beschränkte Probenutzungen erfolgen. So könnte eine Bibliothek ihre allgemeinen und kostenpflichtigen Internet-Einführungen für Senioren kostenlos und zu gesonderten Zeiten durchführen. Nutzungsstimulierungen sind i. d. R. kurzfristiger konzipiert als die übrigen Strategien. Typische Maßnahmen sind hier kurzfristige Preissenkungen, etwa für wenige Wochen nach einer Produkteinführung. Im Rahmen der Strategiefestlegung sind die parallel ablaufenden anderen Kommunikationsmaßnahmen zu beachten. Insbesondere die Werbung ist zu beachten, da sie häufig das Leitinstrument darstellt, dessen Bemühungen die Verkaufsförderung unterstützt. Beispielsweise sollte eine intensive Produktwerbung (etwa für die Internet-Nutzung) durch zeitgleiche Maßnahmen der Verkaufsförderung (etwa kostenlose Probenutzungen für neue Nutzer) ergänzt werden.

### 5.5 Budgetierung

Die Mittelzuteilung für die Verkaufsförderung erfolgt häufig in Konkurrenz zum Werbeetat. Aufgrund der hohen Werbekosten hat sich dabei in den letzten Jahren gerade in Unternehmen mit geringerem Kommunikationsetat und regionaler bzw. lokaler Ausrichtung eine Verschiebung hin zur Verkaufsförderung ergeben.

Bruhn sieht eine Verschiebung hin zum Verkaufsförderungsetat gerade bei solchen Produkten als sinnvoll an, die insbesondere regional angeboten werden, eine hohe Kauffrequenz besitzen und in ihrem Produktlebenszyklus (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 563 ff.) das Stadium der Reife erreicht oder überschritten haben (vgl. Bruhn 1997, S. 440). Im Bereich der Bibliotheken trifft dies zum Beispiel auf die Buchausleihe zu. Man könnte also die Buchausleihe kostenlos halten (auch frei von Jahresbeiträgen), und nur für darüber hinaus gehende Leistungen Geld verlangen.

Für die Ermittlung des Verkaufsförderungsbudgets eignet sich die bereits erwähnte Ziele- und Aufgaben-Methode (vgl. Abschnitte 2.3 und 4.5). Sie soll hier nicht noch einmal beschrieben werden. Empirisch-analytische Methoden zur Bestimmung des Budgets liegen bisher noch nicht vor, kämen für Bibliotheken aber aufgrund der komplexen Handhabung auch kaum in Frage.

### 5.6 Maßnahmenplanung

Im Bereich des Dienstleistungsmarketing sind hier drei Entscheidungen zu treffen. Diese betreffen die Auswahl der zu präsentierenden Leistungsmerkmale, der tangiblen Hilfsmittel und eventuell des Personals (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 371).

Die bereits in Abschnitt 1.3 genannten Besonderheiten von Dienstleistungen lassen manche Maßnahmen für die Verkaufsförderung von Dienstleistungen besonders geeignet erscheinen. Daher lehnen sich die folgenden Ausführungen mehr an die dienstleistungsspezifischen Erörterungen von Meffert/Bruhn (1997, S. 371 f.) als an die allgemeineren Angaben von Bruhn (1997, S. 448 ff.) an.

Um Dienstleistungen zu materialisieren, eignen sich vor allem Geschenke und Display-Materialien. Geschenke erinnern den Konsumenten dauerhaft an die Bibliothek und ihre Leistungen. Display-Materialien sind Zweitplatzierungen, weil sie als zusätz-

liche Warenträger dienen. Bei Reisebüros kann es sich um Plakate von Reisezielen handeln. Im Einzelhandel finden sich Plakate mit abgebildeten Produkten direkt neben den tatsächlichen Produkten (z. B. ein zubereitetes Menü neben den Fertiggericht-Packungen). Für Bibliotheken kommt die Darstellung einer gemütlich am Kamin sitzenden und lesenden Person oder auch die Abbildungen von Medien in Frage.

Wenn in diesem Zusammenhang von Geschenken die Rede ist, so ist zu beachten, daß die Einordnung der Werbegeschenke umstritten ist. Einige Autoren sehen sie als Teil der Verkaufsförderung (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 371), anderen ordnen sie der Werbung zu (vgl. Keller/Model 1993, S. 514).

Auch durch geistige Auseinandersetzung mit der Leistung kann die Immaterialität umgangen werden. Erzeugt wird eine solche Auseinandersetzung zum Beispiel durch Preisausschreiben und Wettbewerbe.

Zur Umgehung der Nichtlagerfähigkeit sind vor allem preispolitische Maßnahmen geeignet. Formen sind Preisreduktionen, Coupons (Gutscheine), die zum Beispiel per Post an mögliche Konsumenten verschickt werden, und Sampling-Maßnahmen. Beim Leistungssampling erhält der Konsument beim Erwerb einer Leistung eine weitere Leistung umsonst oder verbilligt. Beim Kundensampling können mehrere Kunden gleichzeitig eine Leistung in Anspruch nehmen, zum Beispiel beim Wochenendticket der Deutschen Bahn. Auf diese Weise werden Leistungspotentiale, die sonst verfielen, wenigstens noch gegen ein geringeres Entgelt ausgenutzt. Beide Varianten sind für Bibliotheken denkbar, etwa als Internet-Freistunden nach einer bestimmten Nutzungszeit oder als Familienausweise. Bei allen Preisreduktionen muß die rechtliche Lage, die durch die Benutzungs- und Gebührenordnung vorgegeben ist, beachtet werden.

Die Nichttransportfähigkeit kann durch kooperative Maßnahmen umgangen werden. Vorstellbar sind beispielsweise Kooperationen mit anderen Kultureinrichtungen, etwa verbilligte Theaterbesuche für Bibliotheksnutzer.

Eine Demonstration von Leistungen als Verkaufsförderungsmaßnahme ist dagegen problematisch, weil durch die Integration des externen Faktors ein vom Leistungsanbieter nicht kontrollierbarer Einfluß besteht.

Eine Aufzählung von Maßnahmen ist hier wenig sinnvoll, da es zu viele Möglichkeiten gibt. Es bleibt nur der Verweis auf die vorhandene betriebswirtschaftliche Literatur.

Da Bruhn im Zusammenhang mit Verkaufsförderungsmaßnahmen auch Hinweisschilder anspricht (vgl. Bruhn 1997, S. 449 ff.), kann an dieser Stelle auch auf die Beschilderung des Bibliotheksgebäudes selbst eingegangen werden. Viele Bibliotheken halten sich hier sehr zurück, sei es, weil sie um ihre Seriosität fürchten, oder aus Kostengründen. Da auch auf Schaufensterdekorationen gerne verzichtet wird, ziehen sich die Bibliotheken so aus dem Blickfeld (potentieller und aktueller) Nutzer zurück.

## 5.7 Erfolgskontrolle

Die Erreichung der Teilziele „Finale Verhaltenswirkungen“ und „Momentane Wirkungen“ läßt sich relativ einfach bestimmen, da die entsprechenden Verhaltensreaktionen beobachtbar sind. Für Bibliotheken sind hier Veränderungen in den Nutzungsdaten entscheidend. Dauerhafte Gedächtniswirkungen sind – wie schon bei der

Werbung – nur durch Befragungen zu ermitteln. Ihre Messung bedeutet also erhöhten Aufwand.

Um Fehlinvestitionen zu vermeiden, bieten sich sogenannte „Pretests“ an, bei denen die wahrscheinliche Wirkung auf Testmärkten oder durch Befragung potentieller Nutzer bzw. des Kundendienstpersonals ermittelt werden soll (vgl. Bruhn 1997, S. 466 f.). Dadurch können unter Umständen Fehlinvestitionen vermieden werden. Die gewonnenen Erkenntnisse erhalten über die Situationsanalysen Einfluß auf die künftigen Strategieplanungen.

## 5.8 Perspektiven

Die Verkaufsförderung erfreut sich in der Wirtschaft wachsender Beliebtheit. Daher verlieren die Maßnahmen durch die stärkere Verbreitung zunehmend an Attraktivität für den Nutzer (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 1024). Manche Maßnahmen, wie zum Beispiel Preisnachlässe für bestimmte Nutzergruppen (Studenten, Senioren), sind mittlerweile so verbreitet, daß allenfalls ihr Nichteinsatz Nachteile, ihr Einsatz jedoch keine Vorteile mehr bietet. Dennoch scheint die Verkaufsförderung bessere Aufwand-Wirkungs-Verhältnisse zu besitzen als die Werbung. Sie bleibt daher ein attraktives Feld für Bibliotheken.

Während Bibliotheken ohne Absatzmittler agieren, also direkt ihre Kunden erreichen, bilden sie selbst Absatzmittler für andere. Sie stehen beispielsweise zwischen Verlagen und Endkunden oder Datenbankhosts und Endnutzern. Um Kosten einzusparen, bietet sich für die Bibliotheken eine engere Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten an. So profitieren bisher hauptsächlich Buchhandlungen von Promotion-Kampagnen der Verlage. Durch eine direkte Zusammenarbeit mit diesen – unter Umgehung des Buchhandels – könnten Bibliotheken selbst zu Nutznießern der Verlagsangebote werden. Sie könnten beispielsweise kostenlos professionell gestaltete Display-Materialien, Werbegeschenke oder Probeartikel wie Demo-CD's erhalten. Die Problematik liegt in den Gegenleistungen, welche die Verlage erwarten würden. Der Handlungsfreiraum der Bibliotheken darf – im Sinne der Meinungsvielfalt – nicht beschnitten werden, indem die Verlage zum Beispiel den Verzicht auf die Anschaffung von Konkurrenzprodukten fordern. Dennoch ist dieses Gebiet weitere Überlegungen wert.

## 6. Persönliche Kommunikation

Gerade für Dienstleister stellt die persönliche Kommunikation eines der wirkungsvollsten Kommunikationsinstrumente dar. Dies folgt hauptsächlich aus der Überschneidung von kommunikativen Aktivitäten zur Leistungserstellung und zur Leistungsdarstellung (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 373).

Grundsätzlich läßt sich die Kommunikation nach den Dimensionen "persönlich-unpersönlich" sowie "direkt-indirekt" einteilen.

Die persönliche Kommunikation kann folglich auf direktem Weg („Face-to-Face“) oder über die Einschaltung einer Vermittlungsinstanz erfolgen. Die Vermittlungsinstanz ist dabei eine Person, die wiederum in direktem Kontakt zu einem Angehörigen der Organisationszielgruppe steht.

Nicht in diesen Bereich gehört somit die direkte und unpersönliche Kommunikation (zum Beispiel Telefonmarketing: Direct-Marketing) sowie die indirekte und unpersönliche Kommunikation (zum Beispiel klassische Werbung oder Sponsoring).

Es ist zu beachten, daß die persönliche Kommunikation nicht nur aus einem verbalen Teil besteht. Auch die Körpersprache sowie die Objektkommunikation (zum Beispiel Brille, Kleidung, Parfüm) gehören mit dazu (vgl. Bruhn 1997, S. 666).

Aus den grundlegenden Erörterungen ergibt sich folgende Definition:

„Persönliche Kommunikation bedeutet die

- Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher unternehmensinterner und –externer Aktivitäten,
- die mit der wechselseitigen Kontaktaufnahme beziehungsweise –abwicklung zwischen Anbieter und Nachfrager in einer durch die Umwelt vorgegebenen Face-to-Face-Situation verbunden sind,
- in die bestimmte Erfahrungen und Erwartungen durch verbale und nonverbale Kommunikationshandlungen eingebracht werden,
- um damit gleichzeitig vorab definierte Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“

(Bruhn 1997, S. 655)

Der Planungsprozeß entspricht in seinem Ablauf dem der Werbung und der Verkaufsförderung.

Die Situationsanalyse ermittelt in Form einer SWOT-Analyse die interne und externe Kommunikationssituation.

Sowohl ökonomische wie auch psychologische Ziele kommen in Frage. „Ökonomische“ Ziele für Bibliotheken sind zum Beispiel die Steigerung der Ausleihzahlen, oder Mehreinnahmen durch stärkere Auslastungen kostenpflichtiger Internetplätze. Allerdings sind solche ökonomischen Ziele nicht unbedingt gleichbedeutend mit besserer Zielerfüllung im Sinne der Organisationsmission. Eine gute Beratung kann dazu führen, daß ein Nutzer nur das exakt zu seinem Problem passende Buch entleiht, während er bei schlechter Beratung aus Verzweiflung gleich mehrere mitnimmt.

Die drei Formen der psychographischen Ziele wurden in Abschnitt 2.3 erläutert.

Die Zielformulierungen müssen auch hier Aussagen zu Zielinhalt, Zielausmaß, Objektbezug, Zielgruppenbezug und Zeitbezug enthalten.

Die Zielgruppenbeschreibung sollte nicht nur eine Wiedererkennbarkeit im Rahmen der Planung ermöglichen, sondern auch Anhaltspunkte für die Gestaltung der persönlichen Kommunikation liefern.

Folgende Zielgruppen kommen für Bibliotheken in Frage: Nutzer/Kunden, Lieferanten, Meinungsmultiplikatoren, Medienvertreter sowie Träger. Anders als etwa bei der klassischen Werbung gibt es also auf Seiten der Organisation mehr als einen Kommunikationsträger. Neben der entsprechenden Abteilung sind auch Bibliotheksleitung und einzelne Mitarbeiter Träger der persönlichen Kommunikation.

Bruhn identifiziert sieben Strategietypen für die persönliche Kommunikation (vgl. Bruhn 1997, S. 688 ff.). Je nach gewählter Botschaft kommen neben der Bekanntmachung, Information, Imageprofilierung und Konkurrenzabgrenzung auch Zielgruppenerschließung (Hinweise auf Leistungen im Rahmen von Beratungsgesprächen),

Kontaktanbahnung (zum Beispiel auf Messen) und insbesondere Kundenbindung als Strategietypen in Frage.

Die Budgetierung der persönlichen Kommunikation stellt ein komplexes Problem dar. Alle Bibliotheksmitarbeiter betreiben persönliche Kommunikation: der Magazinarbeiter bei der Diskussion mit Bekannten nach Feierabend ebenso wie der Bibliotheksleiter beim Gespräch mit dem Bürgermeister. Die Ausführungen von Bruhn zu diesem Thema bleiben vage und können nicht überzeugen (vgl. Bruhn 1997, S. 690 ff.). Die Maßnahmen sind so vielfältig, daß eine Aufzählung wenig Sinn macht. Wichtig ist eine entsprechende Vorbereitung insbesondere des Kundenkontaktpersonals. Neben fachlicher Kompetenz zählen hier Kontaktfähigkeit, Auftreten und Ausstrahlung. Der verbale Teil der Kommunikation erfährt in Bibliotheken bereits einige Aufmerksamkeit. So führen beispielsweise die Stadtbibliotheken Paderborn und Düsseldorf von Zeit zu Zeit entsprechende Fortbildungen durch. Der nonverbale Teil (Namensschilder zur leichteren Ansprache, Kleidung) bleibt häufig unbeachtet. Im Bereich des Bankwesens zum Beispiel trägt die Kleidung eindeutig zum Seriositäts- und Kompetenzimage bei. Auch Bibliotheken könnten derartige Überlegungen zur Schaffung eines Berufsimages aufgreifen.

Beschwerdestellen gehören ebenfalls zur persönlichen Kommunikation. Das Beschwerdemanagement von Bibliotheken besteht häufig einzig in der Aufstellung von „Kummerkästen“. Persönliche und ausgewiesene Anlaufstellen gibt es kaum. Dabei sollte nie ein unzufriedener Kunde die Bibliothek verlassen, denn Ärgernisse sind häufige Gesprächsthemen und können so auch bei Nichtnutzern ein schlechtes Image erzeugen.

## 7. Direktkommunikation und Database-Marketing

Von einem Instrument des Direktvertriebs hat sich das Direct Marketing in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Kommunikationsinstrument gewandelt (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 187). Teil des Direct Marketing ist die Direktkommunikation.

„[Die Direktkommunikation] umfaßt sämtliche Kommunikationsmaßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, durch eine gezielte Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Adressaten herzustellen und einen unmittelbaren Dialog zu initiieren oder durch eine direkte Ansprache die Grundlage eines Dialogs in einer zweiten Stufe zu legen, um die Kommunikationsziele des Unternehmens zu erreichen.“

(Bruhn 1997, S. 484)

In Abschnitt 1.3 wurde die Integration des externen Faktors als Wesensmerkmal von Dienstleistungen benannt. Es scheint daher nur logisch, auch bei der Kommunikation die Individualität des Nutzers zu beachten. Dies ist mit der Direktkommunikation möglich.

Meffert/Bruhn (1997, S. 377) unterscheiden anhand der Reaktionsmöglichkeiten des Adressaten drei Formen: a) passive Direktkommunikation (unadressierte Postwurfsendung, adressierter Werbebrief...), b) reaktionsorientierte Direktkommunikation (z. B. Werbebrief mit Gutschein oder Anzeigen mit der Aufforderung, telefonisch weitere Informationen einzuholen) sowie c) interaktionsorientierte Direktkommunikation (z. B. Telefonmarketing).

Da die Direktkommunikation um so effektiver ist, je genauer sie die Bedürfnisse des Adressaten trifft, muß die Bibliothek über umfangreiche Kundeninformationen verfügen. Die zunehmende Verbreitung von EDV hat daher zum sogenannten Database-Marketing geführt:

„Das Database-Marketing wird als computer- und datengestütztes Dialogmarketing bezeichnet ... bei dem in Abhängigkeit von den in einer Kundendatei des Dienstleistungsanbieters gespeicherten Kundenmerkmalen ... ein ‚maßgeschneidertes‘ Kommunikationspaket ... erstellt werden kann“ (Meffert/Bruhn 1997, S. 379).

Die Nutzung einer Bibliothek ist durch häufige Kontakte von Nutzern und Mitarbeitern gekennzeichnet. Dies sind gleichzeitig Möglichkeiten, Kundendaten zu sammeln. Da die Rechtslage eine Speicherung von personengebundenen Daten nur erlaubt, soweit dies zur Aufgabenerfüllung notwendig ist (vgl. Kirchner 1993, S. 18 ff.), muß für alles weitere die Zustimmung des Nutzers eingeholt werden. Dies kann im Rahmen der Anmeldung geschehen.

Anschließend könnte die Bibliothek zum Beispiel anhand der EDV-Verbuchung feststellen, welche Personen schwerpunktmäßig Titel einer bestimmten Sachgruppe ausleihen, und diese Personen gezielt über Neuanschaffungen informieren.

Natürlich ist auch die Beschaffung von Adressaten-Daten aus externen Quellen denkbar. So hat beispielsweise die Universitätsbibliothek Düsseldorf über die Ärztekammer die Adressen von im Einzugsbereich ansässigen Ärzten in Erfahrung gebracht. Diese erhielten anschließend per Post einen Fragebogen hinsichtlich ihres Informationsbedarfes und wurden zugleich über bestimmte Angebote der Bibliothek (Dokumentlieferdienste) informiert (vgl. Olliges, 24.3.99).

Zum Planungsprozess: ausgehend von einer Situationsanalyse sind zunächst Ziele festzulegen. Im Vordergrund stehen kognitive (zielgenaue, streuverlustfreie Ansprache mit hoher Aufmerksamkeits- und Informationswirkung) und konative (interaktive Kommunikation, Nutzung) Reaktionen.

Die Zielgruppenauswahl stellt den nächsten Schritt dar. Wie bereits gesagt, können dazu sowohl interne als auch externe Daten genutzt werden. Externe Daten von Verlagen wie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) kommen aufgrund der Kosten und wegen der Strukturierung der Daten anhand des Kaufverhaltens kaum in Frage. Ein Rückgriff auf kostenlose Daten, die von Berufsverbänden o.ä. stammen, ist dagegen möglich. Im Anschluß erfolgt die Festlegung der Zielerreichungsstrategie sowie die Budgetierung. Auch hier bietet sich die Ziele- und Aufgaben-Methode an.

Zur Umsetzung der Strategie steht eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verfügung. Der Katalog reicht von unadressierten Werbesendungen über adressierte Werbesendungen, Telefonmarketing, E-Mail und Plakaten mit Response-Möglichkeiten (abgedruckte Telefonnummern) bis hin zum Teleshopping (vgl. Bruhn 1997, S. 522 ff.). Allerdings erscheinen manche Differenzierungen wenig trennscharf. So ordnet Bruhn manche unadressierten Werbesendungen der Werbung und andere der Direktkommunikation zu (vgl. Bruhn 1997, S. 525). Andere Autoren sehen daher die Direktkommunikation auch als eine Unterform der Werbung an (vgl. Fantapie Altobelli 1993, S. 246 ff.).



Der Einsatz der Direktkommunikation bietet darüber hinaus eine Reihe von Problemfeldern. Neben den zu beachtenden rechtlichen Einschränkungen handelt es sich im wesentlichen um den Akzeptanzmangel bei den Zielgruppen. Wohl jeder hat sich schon über einen mit verschiedensten Handzetteln und Prospekten verstopften Briefkasten geärgert. Der Ärger über solche Werbesendungen wird jedoch um so geringer ausfallen, je genauer der Inhalt die Interessen des Adressaten trifft. Ein Computerfreak wird den Vobis-Prospekt zumindest durchblättern, auch wenn er alle anderen Handzettel direkt wegwirft.

Auch die Bibliotheken müssen entsprechend genaue Informationen über die Zielgruppen sammeln.

Wenn die genannten Formen der Kontaktaufnahme als zu starke Eingriffe in die Privatsphäre des Adressaten gesehen werden, so bietet es sich an, die Direktwerbung durch den Adressaten initiieren zu lassen. Man könnte den Nutzer selbst entscheiden lassen, ob und in welcher Form (Post, Telefon, E-Mail) er über neue Entwicklungen in der Bibliothek informiert werden will. Eine kostengünstige Variante wäre die Subskription einer Mailing-Liste über die Internet-Homepage. Dies wird durch die Universitätsbibliothek Düsseldorf bereits praktiziert, wenn auch noch wenig zielgruppenspezifisch (vgl. Olliges, 24.3.99). Von Nachteil ist bei solchen Formen der Direktkommunikation die Beschränkung auf aktuelle Nutzer.

Eine sehr simple Form des Database-Marketing, die von Bibliotheken trotzdem kaum genutzt wird, stellt der Versand von Geburtstagskarten dar. Dabei sind die nötigen Informationen vorhanden, die EDV kann die Karten vollautomatisch ausdrucken, die Kosten sind gering und die Kundenbindung sowie das Image könnten nachhaltig verbessert werden.

Ausführlichere Erläuterungen zu diesem Thema bietet die parallel erstellte Diplomarbeit von Sonja Remmert.

## 8. Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations

Die Öffentlichkeitsarbeit – oder das, was im Bibliothekswesen darunter verstanden wird – stellt bisher den Schwerpunkt bibliothekarischer Kommunikationsarbeit dar. Im Bibliothekswesen wird der Begriff Öffentlichkeitsarbeit in etwa analog zum Begriff Kommunikationspolitik in der Betriebswirtschaft benutzt. Er dient als Oberbegriff für eine Reihe verschiedener Instrumente, allerdings fehlt die theoretische Fundierung. Die Diskrepanz läßt sich bis zum KGSt-Gutachten „Öffentliche Bibliothek“ von 1973 zurückverfolgen (S. 56 ff.).

Es ist also notwendig, zunächst eine Definition für Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit zu finden.

„Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument beinhaltet die Planung, Organisation, Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei den ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ (Bruhn 1997, S. 545)

Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur kennt noch eine Vielzahl weiterer Definitionen (vgl. Naundorf 1993, S. 597), die aber aus Platzmangel nicht vorgestellt werden können.

Die möglichen Erscheinungsformen der PR können dabei nach den Kriterien Nutznießer (Personen-PR, Produkt-PR, Branchen-PR, Organisations-PR...), Inhalt (Krisen-PR, Standort-PR...) und Zielgruppen (Medien-PR, Meinungsführer-PR, Lobbying...) voneinander abgegrenzt werden.

Eine umfassende Typologisierung von PR-Formen erlauben die Kriterien in Abbildung 7. Die drei Varianten im oberen Teil der Grafik stellen Extrempunkte dar. Leistungsbezogene PR für Bibliotheken kann zum Beispiel in einer Mitteilung an die Presse hinsichtlich des Erfolgs einer Veranstaltung bestehen. Ein Beispiel für organisationsbezogene PR ist ein Bericht der Bibliothek an den Gemeinderat, in dem die Arbeit der Bibliothek insgesamt beschrieben wird.

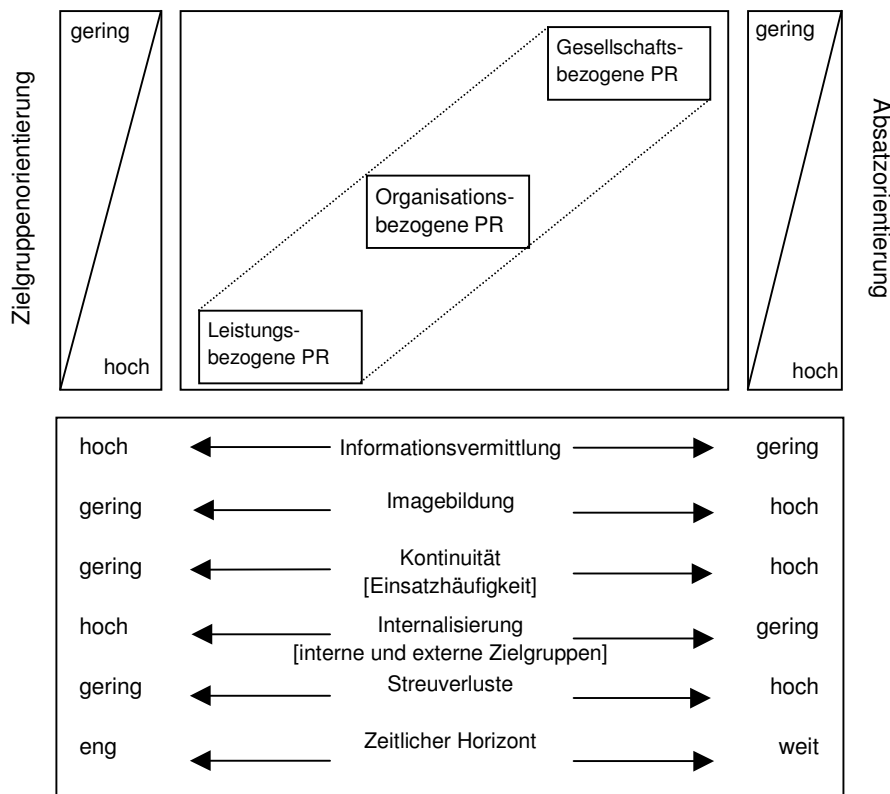


Abb. 7 (Bruhn 1997, S. 549)

Bei gesellschaftsbezogener PR treten die Bibliotheksleistungen in den Hintergrund. Es könnte sich beispielsweise um Stellungnahmen von Bibliothekaren zur Entwicklung der Informationsgesellschaft, und zur Stellung des Buches in dieser Gesellschaft handeln.

Der Planungsprozeß der PR entspricht in seinen Stadien dem der Werbung (vgl. Abschnitt 4). Die Situationsanalyse muß im Rahmen der üblichen markt-, kunden-, konkurrenz- und unternehmensbezogenen Fragen insbesondere darüber Aufschluß geben, welche Anhaltspunkte die Bibliothek, ihre Leistungen und das Umfeld für den Einsatz der PR bietet.

Im zweiten Schritt werden die PR-Ziele festgelegt. Dabei stehen Imageverbesserung, Kontaktpflege und die Beeinflussung gesellschaftlicher Meinungen im Vordergrund (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 383). Ökonomische Ziele eignen sich nur bedingt als PR-Ziele, da eine Erfolgszuweisung zu PR-Maßnahmen kaum praktikabel ist. Die Zielformulierung darf aber auch nicht auf einer allgemeinen Ebene wie Imageverbesserung stehenbleiben, sondern muß in operationalisierte Teilziele fortgeführt werden. Ein kognitiv-orientiertes Teilziel stellt zum Beispiel die „Erhöhung des Kenntnisstandes von Politikern über die Qualitätsmerkmale und die Bedeutung von bibliothekarischen Internetangeboten“ dar. Damit verbunden ist das konativ-orientierte Teilziel des „größeren Engagements für die Belange der Bibliothek im Haushaltsausschuß“.

Nur derartige Ziele liefern Anhaltspunkte für die weiteren Schritte des Planungsprozesses.

Im Anschluß an die Zielformulierung erfolgt die Festlegung der Zielgruppen. Die Beschreibung der Zielgruppen erfolgt wie gehabt anhand demographischer, sozio-ökonomischer und psychographischer Merkmale, sowie anhand von Merkmalen des (beobachtbaren) Verhaltens.

Eine Auswahl der Zielgruppen orientiert sich sowohl am integrativen Nutzen (d.h. anhand der Affinität von PR- und Organisationszielgruppen) wie auch am PR-zielbezogenen Nutzen (Grad der Zielerreichung) der Zielgruppenbearbeitung. Als dritter Faktor tritt noch das Kommunikationsverhalten der Zielgruppen hinzu. So beeinflussen Medienvertreter ihrerseits Meinungsbildung anderer PR-Zielgruppen. Bei Nonprofit-Organisationen spielt zudem der Grad des Einflusses auf das Überleben der Organisation eine Rolle. Kämmerer und Kulturdezernent sind für öffentliche Bibliotheken wichtiger als Umweltdezernenten. Bruhn empfiehlt daher, die möglichen Zielgruppen nach Muß-, Soll- und Kann-Zielgruppen zu differenzieren (vgl. Bruhn 1997, S. 570 f.).

Die folgende Strategiefestlegung orientiert sich an den Dimensionen Objekt, Botschaft, Zielgruppe und Medium.

Die Budgetierung kann wieder anhand der Ziel-Aufgaben-Methode erfolgen. Im deutschen Bibliothekswesen neigt man dazu, Öffentlichkeitsarbeit als kostenfrei zu sehen. Tatsächlich verursacht die letztendliche Konsequenz der Pressearbeit (als Teil der Öffentlichkeitsarbeit), also der Presseartikel oder der Radio- bzw. Fernsehbericht, keine direkten Kosten. Indirekt entstehen aber zum Beispiel Kosten für Pressemappen, Bewirtungskosten anlässlich von Pressekonferenzen oder Portokosten.

Im sechsten Schritt werden die Maßnahmen festgelegt.

Bruhn identifiziert fünf Erscheinungsformen der PR (vgl. Bruhn 1997, S. 585 ff.):

- a) Pressearbeit (z. B. Pressekonferenzen, Pressemitteilungen, Berichte über Leistungen im redaktionellen Teil von Medien),
- b) Maßnahmen des persönlichen Dialogs (z. B. Vorträge, Teilnahme an Podiumsdiskussionen),
- c) Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen (z. B. Betriebsbesichtigungen für Besucher, Informationsbroschüren für bestimmte Zielgruppen),
- d) Mediawerbung (z. B. Anzeigen zur Imageprofilierung einer Organisation oder Branche; der Unterschied zur klassischen Werbung liegt im Werbeobjekt: dort ist es nur ein Produkt, das beworben wird),
- e) unternehmensinterne Maßnahmen (z. B. Bibliothekszeitschrift, Betriebsausflüge).

Die Pressearbeit beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die auf eine Zusammenarbeit der Bibliothek mit Journalisten bzw. Redakteuren abzielen. Das zentrale Ziel ist die Verbreitung, Ergänzung oder auch Richtigstellung von Informationen mit dem Ziel, Beiträge zu Diskussionen zu liefern, Diskussionen auszulösen oder in eigener Sache zu informieren (vgl. Naundorf 1993, S. 610).

Die Maßnahmen des persönlichen Dialogs dienen dem Aufbau persönlicher Beziehungen, dem Schaffen von Vertrauen und der Überzeugungsarbeit.

Die Mediawerbung im Bereich der PR stellt ein für die Branchenkommunikation besonders geeignetes Instrument dar. Die Lösung von konkreten Leistungen, die je

nach Bibliothek unterschiedlich ausfallen können, erleichtert die Gestaltung von allgemein akzeptablen Botschaften.

Da die Ziele der PR hauptsächlich zum Bereich der kognitiv- und affektiv-orientierten Wirkungen gehören, gestaltet sich die Erfolgskontrolle schwierig. Einfacher stellt sich die Wirkungskontrolle bei konativ-orientierten Zielen dar. Anhaltspunkte bei der Erfolgskontrolle der Pressearbeit liefert zum Beispiel die Anzahl veröffentlichter Pressemitteilungen, aber eine Wirkungskontrolle für die Presseartikel ist ungleich schwieriger. Natürlich kann die Anzahl der Besucher bei Veranstaltungen gemessen werden. Ob die Besucher aber aufgrund der Presseartikel zu der Veranstaltung kamen, oder anderweitig informiert wurden, ist nicht direkt ersichtlich.

Leider wird im deutschen Bibliothekswesen nur die Pressearbeit intensiv betrieben. Das Lobbying dagegen wird insbesondere auf Branchenebene zu wenig beachtet. Auf der Ebene einzelner Bibliotheken fällt diese Aufgabe primär den Bibliotheksleitern zu, ohne das eine Abstimmung mit den anderen PR-Aktivitäten stattfindet.

Imagewerbung wird im Bibliothekswesen zum Bereich der klassischen Werbung gezählt. Die Zuordnung erfolgt dabei nicht anhand inhaltlicher Kriterien, sondern über die Kosten. Diese sind es auch, die einen Einsatz weitgehend verhindern.

Aktivitäten für bestimmte Zielgruppen sind in Bibliotheken nicht ungewöhnlich. Hierzu zählen zum Beispiel die Publikation des Jahresberichts oder auch Bibliotheksführungen für Schulklassen. Hier macht sich eine fehlende Differenzierung im Bereich der Veranstaltungsarbeit bemerkbar. Sowohl kulturelle Veranstaltungen wie auch PR-Aktivitäten werden gemeinsam als ein Produkt betrachtet, obwohl ein funktionaler und inhaltlicher Unterschied besteht. Funktional dient die eine Form den PR-Zielen, während die andere Kulturförderung darstellt. Inhaltlich haben PR-Aktivitäten die Bibliothek oder bibliothekarische Leistungen zum Gegenstand, während bei den anderen Veranstaltungen der Inhalt einen Selbstzweck hat.

Die anderen Erscheinungsformen der PR bieten im Vergleich zur Pressearbeit eher wenig Möglichkeiten für allgemeine Aussagen. Zudem legen die Fehler in der Pressearbeit eine genauere Betrachtung nahe.

Bisher scheinen die Bibliotheken die Medien bei ihrer Pressearbeit hauptsächlich als eine Art Veranstaltungskalender zu verstehen. Eine Untersuchung zeigte 1992, daß 57% der untersuchten Pressemeldungen die Programmarbeit von Bibliotheken zum Gegenstand haben (vgl. Umlauf 1992a, S. 30). In Anbetracht des Verhältnisses von Veranstaltungen zu sonstigen bibliothekarischen Leistungen ist dies ein Wert, der zu denken geben sollte. Umlauf konstatiert des weiteren, daß in den Veranstaltungsberichten der Rückbezug auf die Institution Bibliothek und ihre weiteren Dienstleistungen unterbleibt (ebd., S 30 f.). Nur wenige Praktiker sehen das anders, und glauben, daß auch andere Information genug Attraktivität für eine Pressemitteilung besitzen (vgl. Olliges, 24.3.99). Ein weiteres Problem stellt die Konkurrenz anderer Kulturinstitutionen in diesem Bereich dar. Meldungen über Veranstaltungen in der Bibliothek mit 30 oder 40 Besuchern schneiden gegenüber Theateraufführungen oder Museumsausstellungen mit einigen hundert Besuchern schlecht ab. Es erscheint widersinnig, daß Bibliotheken ausgerechnet mit solchen Leistungen in die Öffentlichkeit treten, die nicht ihren Kernkompetenzen entsprechen. Derartige Kritik wurde schon häufiger vorgebracht, und die Kritiker haben auch ganze Reihen von Alternativen

genannt (vgl. zum Beispiel Umlauf 1992a, S. 32 ff., Vogt 1992, S. 693, Hasse 1994, S. 248). Dennoch scheint man sich mit der Umsetzung in die Praxis immer noch schwer zu tun.

Ein weiterer Fehler bibliothekarischer Pressearbeit liegt in der häufigen Betonung negativer Aspekte. Etatkürzungen, Personalkürzungen oder Zweigstellenschließungen werden auch seitens der Bibliotheken immer wieder gerne publik gemacht (vgl. Schneider 1993, S. 852 f.). Dabei zeigt etwa die Untersuchung der Pressearbeit des Jahres 1996 der Stadtbüchereien Düsseldorf, daß solche Meldungen auch ohne Hilfe der Bibliotheken in größerer Zahl zustande kommen. Auf insgesamt 398 Pressemeldungen kamen 144 fremdinitiierte Meldungen dieser Art (vgl. Witt 1997, S. 20 und 31). Seitens der Bibliothek wurde das Thema vermieden.

Schließlich soll noch darauf hingewiesen werden, daß seitens der Bibliothek die Journalisten als Zielgruppe nicht ernst genug genommen werden (vgl. Umlauf 1992b, S. 339). Es reicht nicht aus, den Journalisten die Arbeit zu erleichtern, indem die Pressemitteilungen möglichst druckreif eingereicht werden. Die Menge an potentiellen Meldungen zwingt den Journalisten zu einer rigorosen Auswahl. Um diese zu überstehen, muß die Bibliothek versuchen, persönliche Verbindungen zu den Journalisten aufzubauen. Im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken wird dies durch die Befreiung vom Umweg über das Presseamt, wie sie das Neue Steuerungsmodell bietet, erleichtert.

Aufgrund der geringen Kosten können sich auch Wissenschaftliche Bibliotheken bei der PR-Arbeit den allgemein-öffentlichen Medien zuwenden. Aufgrund der zentralen Zielgruppe „Hochschulangehörige“ sollte aber eine Konzentration auf lokale oder überregionale Hochschulzeitschriften („Unicum“ etc.) oder auf Uni-Radios vorgenommen werden.

## 9. Messen und Ausstellungen

In Anbetracht des unspezifischen Titels sei zunächst darauf hingewiesen, daß hier nicht die Organisation und Durchführung von Ausstellungen durch Bibliotheken gemeint ist. Vielmehr ist die Teilnahme der Bibliothek als Aussteller Gegenstand der folgenden Erläuterungen.

Obwohl die Immaterialität von Dienstleistungen eine Präsentation erschwert, hat sich in den letzten Jahren die Zahl der dienstleistungsspezifischen Messen und Ausstellungen deutlich erhöht (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 384). Diese Entwicklung gilt auch für den Sektor der Informationsanbieter, und hat ihren bedeutendsten Vertreter in der Frankfurter „Infobase“ gefunden.

„Messen und Ausstellungen als Kommunikationsinstrument umfassen

- die Planung, Organisation, Durchführung sowie Kontrolle und Nachbearbeitung aller Aktivitäten,
- die mit der Teilnahme an einer zeitlich begrenzten und räumlich festgelegten Veranstaltung verbunden sind,
- deren Zweck in der Möglichkeit zur Produktpräsentation, Information ... , Selbstdarstellung des Unternehmens, Möglichkeit zum unmittelbaren Vergleich mit der Konkurrenz liegt,

- um damit gleichzeitig spezifische Marketingziele (vor allem Kommunikations- und Verkaufsziele) zu erreichen.“ (Bruhn 1997, S. 713)

Messen unterscheiden sich von Ausstellungen insofern, als daß sie im wesentlichen dem gewerblichen Geschäftsverkehr dienen, weitgehend einem Fachpublikum vorbehalten sind, periodisch stattfinden müssen und eine umfassendere Auswahl des Angebots des oder der teilnehmenden Wirtschaftszweige bieten (vgl. Strothmann/Roloff 1993, S. 714).

Die Erscheinungsformen lassen sich nach folgenden Kriterien einteilen (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 385):

a) geographische Herkunft der Aussteller (regional, national, international...), b) Angebotsbreite (fachlich, branchenbezogen...), c) Hauptrichtung des Absatzes (Export oder Import) und d) Funktion (Information oder Verkauf).

Am Anfang des Planungsprozesses steht die Situationsanalyse. Sie muß die Möglichkeiten zur Teilnahme eruieren, die präsentationsfähigen Leistungen auswählen, daß Konkurrenzverhalten analysieren, sowie das Informationsbedürfnis und die Anzahl der erreichbaren Kunden beschreiben.

Anschließend werden die Ziele festgelegt, wobei der Schwerpunkt im Bereich der kognitiven und konativen Ziele liegt. Primär geht es also um die Information und das Auslösen von Nachfrage. Wie immer sind die Ziele nach Zielart, Zielausmaß, Zielgruppe, Objekt und Zeitbezug aufzuschlüsseln.

Der nächste Schritt ist die Identifikation der Zielgruppen.

Darauf folgt die Festlegung der Messestrategie. Sie umfaßt Aussagen zu fünf Dimensionen. Neben der Auswahl des Messeobjektes ist über die Messebotschaft, die Auswahl der Messe, die Messezielgruppen sowie der Messeinstrumente (Kommunikationsmittel und -träger) zu entscheiden (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 386). Als Messeobjekte kommen insbesondere solche Leistungen in Frage, die einen sogenannten „High-Involvement-Charakter“ besitzen, also zum Beispiel aufgrund hoher Kosten einen starken Informationsbedarf bei den Kunden auslösen. Im Bibliotheksbereich kann es sich dabei etwa um Datenbankrecherchen handeln.

Auf dieser Basis erfolgt die Budgetierung. Bruhn führt als Hilfsmittel erneut die Ziel-Aufgaben-Methode an, bemängelt aber selbst, daß es keine genauen Erkenntnisse über den Zusammenhang von Budgethöhe und Grad der Zielerreichung gibt (vgl. Bruhn 1997, S. 754). Als Kostenfaktoren kommen Flächenkosten (Miete, Einschreibgebühren...), Exponatkosten, Standkosten (Bau, Ausstattung, Versorgung), Personalkosten sowie Kommunikationskosten (Handzettel, Katalogeintrag, Gewinnspiele am Stand...) in Frage (vgl. Bruhn 1997, S. 750). Viele der Kosten sind fixe Kosten, also vorab einplanbar.

Schließlich müssen die Maßnahmen geplant werden. Wichtig ist hier die Auswahl der zu präsentierenden Leistungselemente, da die Dienstleistung an sich nicht gezeigt werden kann. Alternativ kann entweder das Potential (Mitarbeiter etc.), der Erstellungsprozeß (Durchführung einer Beispiel-Recherche) oder das Ergebnis der Dienstleistung herausgestellt werden. Die Immaterialität der Dienstleistung veranlaßt den Standbesucher zudem, seinen Eindruck von der Beschaffenheit (Design, technische Ausstattung) des Standes und vom Auftreten des Personals auf die Qualität der Dienstleistung zu übertragen.

Letztendlich sind noch die Kommunikationsmaßnahmen im Vorfeld (Werbung, Pressearbeit...), während (Handzettel, multimediale Präsentationen...) und nach der Messebeteiligung (Briefe an Interessenten, deren Anschrift man erhielt...) zu planen.

Ein schwieriges Kapitel stellt die Erfolgskontrolle dar. Sie kann nicht nur an der Anzahl der Kontakte festgemacht werden. Ein Messekontakt ist wesentlich teurer, als ein Kontakt durch eine Anzeige, kann aber eine viel größere Wirkung haben. Da aber eine Befragung der Messebesucher häufig zu aufwendig ist, wird man sich weitgehend auf die Analyse von Zahlen (Anzahl ausgegebener Prospekte, Anzahl der Fachbesucher, Anzahl von Informationsgesprächen) beschränken müssen.

Auf den ersten Blick erscheint eine derartige Aktivität von Bibliotheken eher abwegig. Dennoch bestehen hier interessante Möglichkeiten. Im anglo-amerikanischen Bereich wurden diese auch bereits erkannt (vgl. de Saez 1993, S. 61 f.). Während die Öffentlichen Bibliotheken sich bisher weitgehend auf die allgemein-öffentlichen Ausstellungen beschränken (zum Beispiel die Teilnahme der Stadtbibliothek Köln am Medienbürgerfest der Stadt Köln), haben die (größeren) Wissenschaftlichen Bibliotheken bereits die Fachmessen für sich entdeckt. So nimmt die Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften regelmäßig an der Infobase teil. Ziel der Teilnahme ist unter anderem der Informationsaustausch mit Kunden, die Gewinnung von Neukunden und die Marktbeobachtung (vgl. Zarnitz, 26.3.99).

Im Vorfeld der Messe wird die Korrespondenz der Bibliothek mit Aufklebern versehen, die auf die Infobase-Teilnahme hinweisen. Während der Messe läuft eine PowerPoint-Präsentation am Stand und es liegen Musterrechercheergebnisse mit Auftragsformularen aus (Zarnitz, 26.3.99).

Wenngleich die meisten Bibliotheken nicht über ein Angebot verfügen, daß sich für die Präsentation auf einer überregionalen Fachmesse der Informationswirtschaft eignet, bestehen für diese Bibliotheken andere Möglichkeiten der Messeteilnahme. So bietet es sich etwa an, die Recherche-Abteilung auf lokalen und regionalen Wirtschaftsausstellungen zu präsentieren. Die hier vertretenen kleineren Wirtschaftsunternehmen benötigen durchaus Informationen, verfügen aber i. d. R. nicht über genug Know-how, um diese selbst besorgen zu können. Selbst wenn die Bibliothek nicht über den Zugriff auf Online-Hosts verfügt, kann allein schon ein schneller Dokument-Lieferdienst – eventuell in Verbindung mit Artikelrecherchen – ein lohnendes Präsentationsobjekt darstellen.

## 10. Sponsoring

Fällt der Begriff Sponsoring im Bibliothekswesen, so stellt sich fast immer die Assoziation einer Bibliothek als Geldempfänger ein. Die umgekehrte Rollenverteilung, also ein Auftreten der Bibliothek als Sponsor, erscheint unvorstellbar. Das dies nicht auf alle Länder zutrifft, zeigen die Ausführungen von de Saez zu diesem Thema (vgl. de Saez 1993, S. 65 f.).

Weil es zwar schon Literatur gibt, die sich mit dem Einwerben von Sponsoren durch Bibliotheken beschäftigt (vgl. Leinberger 1998 oder Rumsmüller 1998), aber offenbar keine, in der die Planung einer Sponsoringmaßnahme beschrieben wird, soll der Schwerpunkt dieses Abschnitts auf dem letztgenannten Thema liegen.

Zunächst soll jedoch geklärt werden, was Sponsoring ist.

„Sponsoring bedeutet die

- Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,
- die zur Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen
- zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Unternehmenskommunikation zu erreichen.“

(Bruhn 1997, S. 608)

Zentraler Aspekt beim Einwerben von Sponsoren ist für die Bibliotheken bisher die Verbesserung ihres Produktangebots. Relativ wenig Beachtung finden die Möglichkeiten der Kommunikationspolitik, die sich durch Sponsorships ergeben. Zum Beispiel verläuft der Imagetransfer bei entsprechenden Sponsoren, wie sie etwa die Stadtbibliothek Köln im Telediensteanbieter NetCologne gefunden hat, nicht nur vom Gesponserten zum Sponsor, sondern wechselseitig (vgl. Leinberger 1998, S. 17).

Leider haben Bibliotheken aufgrund ihres Images bisher wenig Chancen, derart herausragende Sponsoren zu gewinnen. Je besser Bibliotheken die Aufgabe „Kommunikationspolitik“ lösen, desto eher werden Unternehmen bereit sein, sie zu unterstützen. Wenn es gelänge, auch auf Branchenebene eine funktionierende Kommunikation zu etablieren, stiegen die Chancen, auch überregionale Unternehmen als Sponsoren zu gewinnen. Diese könnten zum Beispiel Tagungen mitfinanzieren.

Im Folgenden soll nun die Vorgehensweise aus Sicht des Sponsors vorgestellt werden.

Aus Sicht des Sponsors können Sponsoringmaßnahmen nach fünf Kriterien eingeteilt werden (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 389):

1. Art der Sponsorenleistung (Geld, Sachmittel [Bücher, CD-ROM], Dienstleistungen [Recherchen], Know-how),
2. Anzahl der Sponsoren (einer oder mehrere, unter kommunikationspolitischen Gesichtspunkten ist das Exklusiv-Sponsoring vorzuziehen),
3. Art des Sponsors (Produkt/Leistung, Unternehmen oder Stiftung als Sponsor),
4. Initiator des Sponsoring (ausgehend von der Bibliothek oder auf Anfrage),
5. Vielfalt des Sponsoring (nur ein Gesponserter oder mehrere).

Dem gegenüber stehen fünf Kriterien zur Abgrenzung aus Sicht des Gesponserten (vgl. Bruhn 1997, S. 609 f.):

1. Art der Gegenleistung des Gesponserten (Werbung während einer Veranstaltung etc.)
2. Art der Gesponserten (beim Sport: Profis, Amateure)
3. Leistungsklasse der Gesponserten (Breitensport, Leistungssport, etc.)
4. Art der gesponserten Organisation (Verbände, Vereine, etc.)
5. Art der gesponserten Veranstaltung

Der Planungsprozeß verläuft in den schon bekannten Phasen. Ausgehend von einer Analyse der Situation werden die Ziele des Sponsoring festgelegt. Ökonomische Ziele sind dabei weniger geeignet, da es nur selten einen direkten Bezug zwischen Sponsoringbereich und Produkt gibt. Ausnahmen gibt es etwa bei Sportgeräten, mit denen Erfolge erzielt werden. Wichtiger sind psychologische Ziele. Affektiv ist dies



hauptsächlich Imagewirkung, kognitiv eine Bekanntmachung des Unternehmens und konativ kann eine Weiterempfehlung angestrebt werden (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 390).

Als Zielgruppen identifizieren Meffert/Bruhn „aktive Teilnehmer“, „Besucher“ und „Mediennutzer“ (ebd.). Im Vergleich zur Mediawerbung erlaubt das Sponsoring eine gezieltere Zielgruppenansprache. Nächster Schritt ist die Strategiefestlegung. Sie enthält Aussagen zu Sponsor (Unternehmen oder einzelne Leistung), Botschaft (Name, Slogan, Logo), Gesponserter, Zielgruppen und Sponsoringinstrumente (Werbeträger und Werbemittel des Engagements).

Nach der Budgetierung, geht es in der Maßnahmenplanung um die Umsetzung der Strategie in konkrete Maßnahmen.

Zentrale Aufgabe ist die Auswahl des Sponsorships. Dazu nennen Meffert/Bruhn 5 Kriterien (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 390 f.):

1. Bekanntheit des Gesponserten,
2. Sympathie des Gesponserten,
3. Glaubwürdigkeit des Gesponserten,
4. Leistungsstärke/Erfolg des Gesponserten,
5. Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem (hinsichtlich Leistung, Image, Zielgruppen oder Know-how).

Mit Hilfe des Sponsoring kann die Immaterialität der Dienstleistung umgangen werden, ein Sponsoring von Personen kann die Dienstleistung zudem personalisieren.

Bibliotheken verfügen in der Regel nicht über genug Finanzmittel, um ein Sponsoring mit Geldmitteln durchführen zu können. Es bleiben jedoch andere Möglichkeiten. So kann die Bibliothek zum Beispiel Nachwuchskünstler sponsern, indem sie ihnen kostenlos Ausstellungsfläche in der Bibliothek zur Verfügung stellt. Die Gegenleistung besteht dabei in der höheren Attraktivität der Bibliothek, der Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, vielleicht sogar in einer Beteiligung der Bibliothek an den Erlösen der Exponatverkäufe. Beispielsweise lässt die Stadtbibliothek Paderborn ihre Räumlichkeiten mehrmals im Jahr durch Künstler gestalten.

## 11. Event-Marketing

Das sogenannte Event-Marketing ist ein Kommunikationsinstrument, das erst in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Eine allgemeine Anerkennung als eigenständiges Instrument steht im übrigen noch aus. Kotler/Bliemel beispielsweise sprechen das Event-Marketing nicht einmal an (vgl. Kotler/Bliemel 1999).

Vor einer Definition des Begriffs Event-Marketing ist zunächst zu klären, was ein Event ist.

„Ein Event ist eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird.“

(Bruhn 1997, S. 777)

Zentrale Aspekte sind somit die Wahrnehmung durch vorab bestimmte Zielgruppen, für welche die Teilnahme ein als positiv empfundenenes, nicht-alltägliches Erlebnis darstellt. Da solche Erfahrungen aber auch im Rahmen von Sponsoringmaßnahmen

oder Messen vermittelt werden können, muß das Event-Marketing per Definition von diesen getrennt werden.

„Unter Event-Marketing wird die zielgerichtete, systematische Planung, Organisation, Inszenierung und Kontrolle von Events als Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Präsentation eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens verstanden, so daß durch emotionale und psychische Stimulans starke Aktivierungsprozesse in bezug auf Produkt, Dienstleistung oder Unternehmen mit dem Ziel der Vermittlung von unternehmensgesteuerten Botschaften ausgelöst werden.“

(Bruhn 1997, S. 778)

Es kommt beim Event-Marketing also auf den eigenständigen Planungsprozeß und die Initiierung durch die Organisation an. Ziel ist es, durch emotionale Beeinflussung der Teilnehmer die Organisation oder deren Leistungen zu inszenieren. Gerade die stärkere Integration der Zielgruppen in die Kommunikationsleistung der Organisation (etwa im Vergleich zur klassischen Werbung) macht die Bedeutung des Event-Marketing aus (vgl. Weber/Waldner 1998, S. 6).

Bruhn identifiziert je drei Grundformen von Events und Event-Marketing (vgl. Bruhn 1997, S. 780 ff.). Als Eventformen kommen dabei arbeitsorientierte Veranstaltungen (z. B. Produktschulungen), Infotainment-Veranstaltungen (z. B. Produktpräsentation mit Showeinlagen) und freizeitorientierte Aktivitäten (z. B. Partys) in Frage. Leider ist die Abgrenzung zu Aktivitäten im Rahmen anderer Instrumente nicht eindeutig. Bruhn selbst führt an dieser Stelle Pressekonferenzen als Beispiele an, obwohl er diese bereits im Rahmen der Pressearbeit genannt hatte (vgl. Bruhn 1997, S. 779 und S. 585). Event-Marketingformen sind anlaßbezogenes Event-Marketing (z. B. Jubiläen), anlaß- und markenorientiertes Event-Marketing (z. B. Produkteinführungen) sowie markenorientiertes Event-Marketing.

Der Planungsprozeß beginnt auch hier mit einer Situationsanalyse in deren Rahmen insbesondere kommunikationsbezogene Rahmenbedingungen (Ziele, Anlässe, Image...), Eventnachfrage (Trends, Freizeitgestaltung der Zielgruppen...), Eventangebot (konkurrierende Events...) sowie das Potential (Finanzmittel, Know-how...) untersucht werden (vgl. Bruhn 1997, S. 791 f.).

Die Ziele des Event-Marketing liegen auf zwei Ebenen. Zunächst gilt es, daß Event bekannt zu machen (kognitiv) und die Zielgruppen zur Teilnahme zu bewegen (konativ). Im zweiten Schritt soll durch die Inszenierung des Produkts oder der Organisation das Eventobjekt bekannt gemacht werden (kognitiv). Zusätzlich soll durch das positiv empfundene Event ein Imagetransfer auf das Eventobjekt (affektiv) erzielt werden (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 394). Bei der folgenden Festlegung der Zielgruppen lassen sich Primär- und Sekundärzielgruppen unterscheiden. Zu der ersten Gruppe gehören die Teilnehmer des Events. Die zweite Gruppe umfaßt jene Personen, die durch Medienberichterstattung oder Mund-zu-Mund-Kommunikation davon erfährt. Für die Beschreibung der Primärzielgruppen sind besonders psychographische Kriterien (Wertvorstellungen, Lifestyle...) heranzuziehen.

Im Rahmen der Strategie sind Aussagen zu Event-Marketing-Objekt (Organisation, einzelne Leistung), Botschaft, Eventintensität und -zahl, Eventinszenierung, Eventtyp (z. B. mit oder ohne Zusammenhang zur Organisationsleistung), Zielgruppe sowie

Instrumente (Kommunikationsmittel und -träger). Für die anschließende Budgetierung gibt Bruhn keine konkreten Anleitungen. Offenbar liegen noch keine Erkenntnisse über die Wirkungsweisen von Events vor, so daß die Ziel-Aufgaben-Methode kaum anwendbar ist. Es bleibt daher nur der Rückgriff auf heuristische Ansätze.

Die Maßnahmenplanung umfaßt Entscheidungen zu folgenden Bereichen (vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 394):

1. Gewinnung des Interesses der gewünschten Teilnehmer,
2. Konzeptionierung des Events (Ort, Zeit, Kosten, Exklusivität...) sowie
3. Auswahl von Kommunikationsmaßnahmen.

Kommunikationsmaßnahmen sind sowohl im Vorfeld (Bekanntmachung), als auch während und nach dem Event zu treffen. Gerade zur Erzielung langfristiger Einstellungsveränderungen sind nachbereitende Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Medienberichterstattung) wichtig (vgl. Eventmarketing 1998, S. 80 f.).

Die Erfolgskontrolle von Events gestaltet sich schwierig. Teilnehmerzahlen oder Medienresonanz liefern keinen Aufschluß über die Wirkung bei den Rezipienten. Die zur Erfassung von langfristigen Gedächtniswirkungen und Einstellungsänderungen notwendigen, intensiveren Interviews erfordern leider einen hohen Aufwand.

Wenn das Konzept des Event-Marketing auf das Bibliothekswesen übertragen werden soll, ergeben sich mit Sicherheit Schwierigkeiten. Bisher zählen Bibliotheken im Grunde alle Veranstaltungen zur Öffentlichkeitsarbeit. Das damit ein Widerspruch zur gleichzeitigen Betrachtung der Veranstaltungen als Produkt vorliegt, scheint niemanden zu stören. Dennoch besteht hier die dringende Notwendigkeit zur Unterscheidung, wenn Bibliotheken den Marketingmix konstruktiv anwenden wollen. Das zentrale Unterscheidungsmerkmal zwischen Event-Marketing und Veranstaltungsarbeit besteht darin, daß durch die Aktionen des Event-Marketing die Leistungen der Bibliothek bzw. die Bibliothek selbst inszeniert werden sollen. Diesen Aktionen kommt also kein Selbstzweck im Rahmen des kulturpolitischen Auftrags zu. Mögliche Formen des Event-Marketing für Bibliotheken sind daher zum Beispiel „Tage der offenen Tür“, oder auch Veranstaltungen wie Podiumsdiskussionen zu Themen wie der Entwicklung der Informationsgesellschaft. Sofern man davon ausgeht, daß kulturelle Veranstaltungen nicht zum eigentlichen Auftrag Wissenschaftlicher Bibliotheken gehören, kann man zum Beispiel Kunstausstellungen, wie sie etwa die UB Düsseldorf zeitweise durchführt (vgl. Olliges, 24.3.99), auch als Events betrachten. Bei Öffentlichen Bibliotheken dagegen, die einen kulturellen Auftrag besitzen, ist dies nicht möglich. Allerdings lassen sich hier die Ausstellungseröffnungen als Events betrachten, wenn sie einem Planungsprozeß unterliegen.

## 12. Multimedia-Kommunikation

Der rasante technische Fortschritt der letzten Jahre hat zur Herausbildung der Multimedia-Kommunikation als einem neuen Kommunikationsinstrument geführt. Dabei wird die Zunahme der Nutzerschaft die Bedeutung dieses Instruments in den nächsten Jahren noch erhöhen.

Den folgenden Erörterungen soll die nachstehende Definition zugrunde liegen:

„Unter Multimedia-Kommunikation wird die zielgerichtete, systematische Planung, Entwicklung, Distribution und Kontrolle eines computergestützten, inter-

aktiven und multimodalen Kommunikationssystems als zeitunabhängige Plattform eines zweiseitigen, von den individuellen Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten gesteuerten Kommunikationsprozesses mit dem Ziel der Vermittlung unternehmensgesteuerter Botschaften verstanden.“ (Bruhn 1997, S. 825)

Die Erscheinungsformen sind dabei vielfältig. Meffert/Bruhn klassifizieren die Formen anhand von zwei Ausprägungspaaren (Meffert/Bruhn 1997, S. 395):

1. Online-/Offline-Kommunikation (die Online-Kommunikation bedingt eine direkte Verbindung von Sender und Empfänger; Beispiele sind Internet-Homepages für die Online- und CD-ROM's mit Computerspielen für die Offline-Kommunikation),
2. Domizile/Nichtdomizile Kommunikation (Botschaftsempfang in der Wohnung des Rezipienten oder außerhalb der Wohnung).

Wesentliches Merkmal aller Erscheinungsformen der Multimedia-Kommunikation ist der „Pull-Charakter“ der Informationsübertragung. Sie findet i. d. R. nur statt, wenn der Empfänger aktiv Informationen abrufen.

Am Anfang des Planungsprozesses steht wie immer die Situationsanalyse. Untersuchungsschwerpunkte sind neben den technischen Rahmenbedingungen (Telekommunikations-Infrastruktur, Gesetze...) die Determinanten auf Seiten der Nachfrager, des Angebots und des Anbieters (vgl. Bruhn 1997, S. 842 f.).

Hinsichtlich der potentiellen Nutzer sind zum Beispiel Informationen über technische Ausstattung, Kenntnisse und Akzeptanz zu ermitteln. Determinanten des Angebots sind unter anderem alternative Möglichkeiten und das Preis-Leistungsverhältnis. Anbieterbezogen gilt es, neben der gesamten Kommunikationssituation insbesondere die eigene Finanzkraft, daß intern vorhandene Know-how sowie die technischen Möglichkeiten zu eruieren.

Bezüglich der Ziele führt Bruhn drei Ebenen an (vgl. Bruhn 1997, S. 845 ff.). Er nennt Initialkontakte, systembezogene sowie kommunikationsbezogene Ziele.

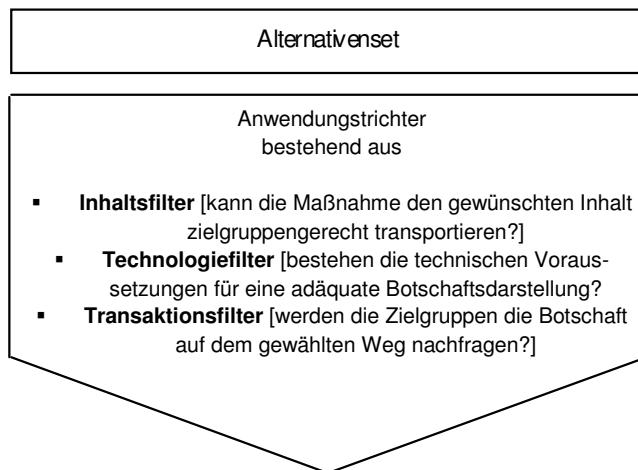
Initialkontakte können aufgrund des bereits angesprochenen „Pull-Charakters“ von Multimedia-Kommunikation nur bedingt durch diese selbst erzielt werden. Mögliche Beispiele sind die Anmeldung von Homepages in Suchmaschinen, oder das Veranlassen von Links auf anderen WWW-Seiten. Zur Erzielung von Initialkontakten dienen daher eher andere Kommunikationsinstrumente.

Systembezogene Ziele können in momentane, dauerhafte und finale Wirkungen unterteilt werden. Momentane Wirkungen sind u. a. unmittelbare Akzeptanz und Interesse an einer Weiternutzung. Dauerhafte Wirkungen sind insbesondere die Verankerung des Kommunikationsmittels als Informationsquelle im Gedächtnis des Nutzers, sowie Kenntnisse hinsichtlich der Systemnutzung. Die finale Wirkung besteht in der fortgesetzten Nutzung des Angebots.

Analog dazu gibt es momentane, dauerhafte und finale Kommunikationswirkungen. Momentane Kommunikationswirkungen bestehen in der kognitiv-affektiven Informationsaufnahme und Verarbeitung während der Nutzung der Multimedia-Anwendung. Als dauerhafte Gedächtniswirkungen kommen die Schaffung eines Images für das Kommunikationsobjekt sowie die Vermittlung von Kenntnissen in Frage. Final soll neben dem Kaufverhalten auch das Weiterempfehlungsverhalten (z. B. durch aktu-

elle Pressemitteilungen auf der Homepage) sowie die Kommunikation mit der Organisation beeinflusst werden.

Die Bestimmung der Nutzergruppen gliedert sich in drei Teilschritte (vgl. Bruhn 1997, S. 852 ff.). Zunächst werden die Zielgruppen des Unternehmens auf relevante Nutzergruppen untersucht. Als trennscharf erweisen sich hier sozio-ökonomische Merkmale, wie Zugriffsmöglichkeiten auf Endgeräte. Dazu treten die psychographischen Merkmale „Bereitschaft und Fähigkeit zur Nutzung“ der Multimediamittel. Demographische Kriterien wie Alter, Bildung und Beruf ergänzen die psychographischen Daten, da sie häufig korrelieren.



den, da sie häufig korrelieren.

Nächster Schritt ist die Auswahl der anzusprechenden Nutzergruppen. Den dritten Schritt bildet die Beschreibung der Nutzergruppen anhand solcher Kriterien, die einen Rückschluß auf die Gestaltung des Angebots erlauben (Anwendererfahrung, Zugriffsmöglichkeiten...).

Als nächstes muß die Strategie erarbeitet werden. Diese umfaßt Aussagen zu Multimedia-Objekt (i. d. R. die gesamte Bibliothek), Botschaft (Information, Unterhaltung, Service), Zielgruppe und Instrumente.

Im Rahmen der Budgetierung sind folgende Kosten zu berücksichtigen (vgl. Bruhn 1997, S. 864): Planungskosten (Redaktion, Gestaltung...), Realisierungskosten (Digitalisierung, Programmierung, Text...), Systemkosten (Hardware, Software...), Implementationskosten (Installation, Bekanntmachung...) sowie Betriebskosten (Aktualisierung, Wartung...).

Für die Festlegung des Gesamtbudgets eignen sich hauptsächlich heuristische Methoden, da für die Ziel-Aufgaben-Methode keine klaren Erkenntnisse über die Wirkung der einzelnen Multimedia-Anwendungen vorliegen (vgl. Bruhn 1997, S. 868 f.).

Schließlich müssen die Planungsvorgaben in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Diesen Prozeß

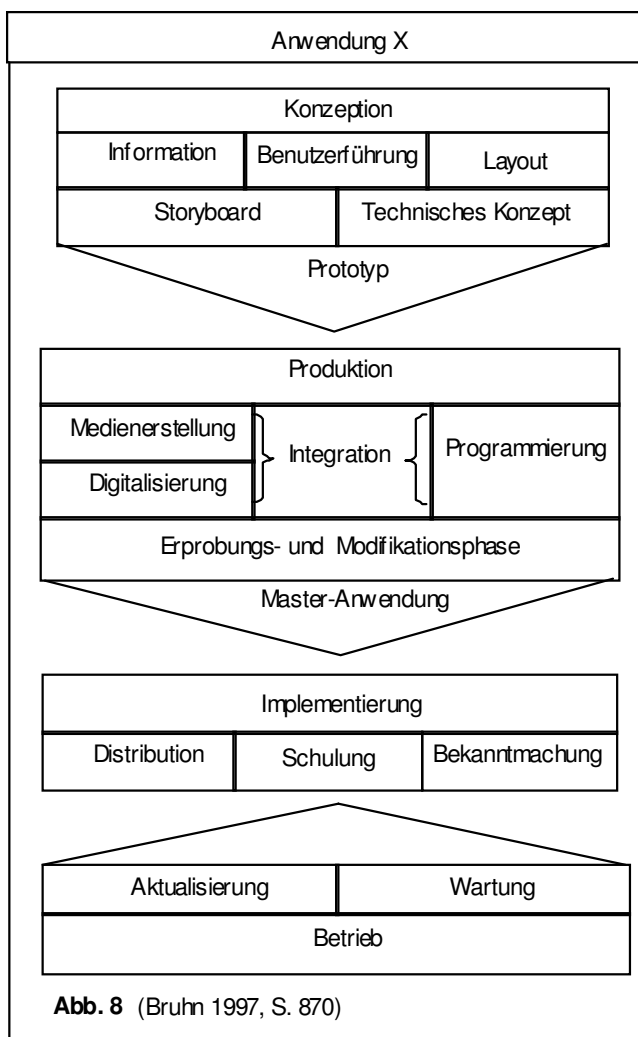


Abb. 8 (Bruhn 1997, S. 870)

stellt Abbildung 8 in idealtypischer Weise dar (Bruhn 1997, S. 870 ff.).

Wichtig ist bei allen Formen der Multimedia-Kommunikation die Integration mit den übrigen Kommunikationsmaßnahmen. Dabei ist sowohl die formale (Farben, Schrifttypen, etc.), als auch die inhaltliche Integration wichtig. Beispiele für eine inhaltlichen Integration sind etwa der Einsatz von Multimedia-Terminals bei Messen, die Bereithaltung von Presse-mitteilungen auf der Homepage und die Ankündigung von Events im Internet. Dabei sollen jeweils die gleichen Botschaften kommuniziert werden.

Zur Erfolgskontrolle können neben Zugriffszahlen auch Befragungen hinsichtlich Systemakzeptanz und –zufriedenheit sowie zum Bekanntheitsgrad der Maßnahme und ihrer Einschätzung herangezogen werden. Aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten sollten den ermittelten Wirkungen auch die Kosten gegenüber gestellt werden.

Im Bibliothekswesen werden die Möglichkeiten der Multimedia-Kommunikation noch nicht in vollem Maße umgesetzt.

Hinsichtlich der Internet-Homepages ist festzustellen, daß Wissenschaftliche Bibliotheken das WWW eher als eine Möglichkeit des Serviceträgers nutzen, während Öffentliche Bibliotheken eher zur Selbstdarstellung neigen (vgl. Teller 1998, S. 419). Abgesehen von thematischen Linksammlungen scheint man die Zielgruppenorientierung bei der Angebotsgestaltung häufig außer Acht zu lassen. Angebote wie die Chillas-Seiten für Kinder (vgl. Bussmann/Mundlechner 1998) durch die Stadtbücherei Stuttgart sind seltene Ausnahmen. Zudem nutzen die meisten WWW-Angebote die multimedialen Möglichkeiten kaum aus. Viele Homesites arbeiten hauptsächlich mit Texten, die entweder viel zu lang sind, oder aber, wie man es aus den Printmedien wie Handzetteln gelernt hat, nur die wichtigsten Informationen enthalten. Die Möglichkeiten modularer Informationspräsentation bleiben unbeachtet (vgl. Riedl/Busch 1997, S. 166). Auch die typographischen Anforderungen von Bildschirmdarstellungen werden häufig nicht beachtet. Recht gut gelungen ist dies jedoch der Stadtbücherei Stuttgart ([www.shuttle.de/buecherei/](http://www.shuttle.de/buecherei/)). Möglichkeiten zur Interaktivität, wie sie JavaScript und DynamicHTML bieten, werden ebenfalls in vielen Fällen ignoriert. Bilder und Grafiken zur Gestaltung und Informationsvermittlung werden gerne mit dem Hinweis abgelehnt, daß Nutzer mit langsamerer Netzanbindung sonst zu lange warten müßten. Natürlich ist ein extensiver Gebrauch von Grafiken unsinnig. In Anbetracht der Unmenge an Informationen im Netz und angesichts der Tatsache, daß die Angebote, die sich i. d. R. über mehrere Seiten erstrecken, nicht sofort ersichtlich und beurteilbar sind, dient das Layout beim Erstkontakt aber auch als Beurteilungskriterium für den Inhalt. Die optische Qualität entscheidet mit, ob Inhalte in Augenschein genommen werden, oder ob die Seiten verlassen werden.

Das Multimedia-Anwendungen auch für den Einsatz in der Bibliothek geeignet sind, ist mittlerweile ebenfalls bekannt (vgl. Multimedia 1998, S. 219). Eine Anwendungsform stellen die Kiosk-Systeme dar, die als „Point of Information“ oder „Point of Sale“ zum Einsatz kommen können. Mit ihnen kann zum Beispiel der Auskunftsdienst entlastet werden, indem Nutzer gezielt bestimmte Problemstellungen abfragen kann. Die notwendigen Handlungen können sogar bildlich dargestellt werden. Als „Point of Sale“ dienen die Systeme bestimmten Diensten wie Buchausleihen. Auch als „Point

of Fun“ sind die Systeme denkbar. Schließlich gibt es inzwischen interaktive Geschichten, die je nach Spielerverhalten andere Wege nehmen. Ein Beispiel für einen existierenden „Point of Information“ bietet der „Bibliotheksmonitor“ der UB Köln. Da im Eingangsbereich der Zentralbibliothek aufgrund baulicher Gegebenheiten keine bibliothekarischen Mitarbeiter tätig sind, soll dieser Kiosk die Funktion einer ersten Anlaufstelle übernehmen. Die Anschaffungskosten für das System beliefen sich, einschließlich der Kosten für durch Mitarbeiter geleistete Arbeit, auf weniger als 6000 DM (vgl. Gabel, 23.3.99).

### 13. Präsentationspolitik / Kontaktmarketing

Der Bereich der Präsentationspolitik bleibt bei Bruhn (1997) unerwähnt. Auch Meffert/Bruhn (1997) erwähnen ihn nicht, obwohl die Präsentationspolitik gerade für Dienstleister ein wichtiges Kommunikationsinstrument darstellt. Kotler dagegen bezieht dieses Aufgabenfeld unter dem Namen „Atmosphären“ in seine Überlegungen mit ein. Er definiert Atmosphären als

„den Entwurf von Kauf- und Konsumumwelten, die spezifische, im Voraus geplante kognitive und/oder emotionale Wirkungen auf den Zielmarkt ausüben“ (Kotler 1978, S. 219 f.).

Das Instrument wird wichtig, wenn Personal und Kunden in bestimmten Betriebsräumen miteinander in Kontakt kommen.

Für Kotler gehört auch die Kleidung der Mitarbeiter in diesen Bereich. Diese wurde von Bruhn dagegen in den nonverbalen Teil der persönlichen Kommunikation eingeordnet.

Die Gestaltung des Betriebsraums führt beim Kunden zu Rückschlüssen auf Effizienz und Solidität der Organisation, und trägt somit wesentlich zur Imagebildung bei. Nicht umsonst sagt Bowron, daß ein ansprechendes Bibliotheksgebäude in guter Lage mehr zur Nutzung der Angebote beitragen wird, als jeder Aufwand an Werbung (vgl. Bowron 1985, S. 97). Leider haben Bibliotheken im Normalfall kaum Einfluß auf die grundlegenden baulichen Gegebenheiten, da Um- oder Neubauten aufgrund der Kosten selten bezahlbar sind. Ein Verzicht auf andere Kommunikationsinstrumente ist daher kaum möglich.

Der Bibliothek stehen aber durchaus Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung. Ähnlich wie im Handel spielt die Flächenzuweisung eine bedeutende Rolle (vgl. Barth 1993, S. 881 ff.). Die Anordnung der Regale oder die Platzierung der Verbuchungsstelle (genau im Weg des eintretenden Nutzers oder daneben) sind Beispiele für Entscheidungen in diesem Bereich. Während die Platzierung von Displays und die eigentliche Bestandspräsentation (zum Beispiel Frontalpräsentation bestimmter Titel) dem Bereich der Verkaufsförderung zugerechnet werden können, gehört die sonstige Ausgestaltung der Räumlichkeiten zur Präsentationspolitik. Mögliche Hilfsmittel sind zum Beispiel Bilder, Pflanzen, Beleuchtung, sonstige Dekoration, Farbgestaltung und Typographie der Hinweisschilder im Corporate Design der Bibliothek oder auch Möbel. Die Verwendung von gemütlichen Holzmöbeln im Bereich der Belletristik schafft eine völlig andere Erlebnisumwelt als moderne Metallmöbel im Bereich der Internet-Arbeitsplätze. Auch die Temperatur spielt eine Rolle.

Durch die gezielte Verwendung der bestehenden visuellen, akustischen, haptischen und geruchlichen Möglichkeiten kann die Benutzung der Bibliothek für den Nutzer (bewußt oder unbewußt) zu einem Erlebnis gemacht werden. Die Gestaltung der Räumlichkeiten sollte sich dabei am angestrebten Image der Bibliothek und an den jeweiligen Zielgruppen orientieren (eine Jugendbibliothek ist anders einzurichten, als der Wartebereich der Informationsvermittlungsstelle).

Es bietet sich an, zumindest für grundlegende Entscheidungen den Rat eines Innenarchitekten einzuholen.

## 14. Product Placement

Der Begriff „Product Placement“ kennzeichnet eine

„Werbestrategie, die in der systematischen, kommerziellen Vermittlung von Markenartikeln an Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion zum Zwecke des Einsatzes bzw. der Benutzung dieser Produkte im Rahmen eines Unterhaltungsfilms besteht. ... Dies umfaßt die zielgerichtete ... Integration von werbefähigen Gütern und Diensten in den Handlungsablauf eines Medienprogramms, vornehmlich in Kino, Fernseh- und Videofilmen...“ (Koschnick 1996, S. 813)

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei, daß die werbende Absicht dem Zuschauer nicht ersichtlich ist. Vorteile des Product Placement gegenüber der klassischen Werbung liegen in der Umgehung von Werbereaktanzen, von Werbeverböten (zum Beispiel bei Zigaretten) und der Möglichkeit der umfassenderen Darstellung des Produkts bzw. der Leistung.

Drei Formen des Product Placement lassen sich unterscheiden: Product Placement i. e. S., Corporate Placement und Generic Placement (vgl. Berndt 1993, S. 675).

Beim Product Placement i. e. S. wird ein Markenartikel plziert, beim Corporate Placement eine Organisation und beim Generic Placement eine Produktart (zum Beispiel Zigaretten).

Da die werbende Absicht für den Zuschauer nicht erkennbar ist, wird das Product Placement häufig der Schleichwerbung zugeordnet, die in Deutschland verboten ist. Die Schwierigkeit liegt im Nachweis der Entgeltlichkeit der Plzierung.

Trotz der rechtlichen Einschränkungen gibt es Agenturen, deren Aufgabe darin besteht, in Realisation befindlicher Drehbücher hinsichtlich der Möglichkeit von Product Placements zu begutachten.

Da die Kosten für Product Placement den Kosten für Werbespots kaum nachstehen (vgl. Koschnick 1996, S. 814), wird es für einzelne Bibliotheken kaum möglich sein, derartige Aktionen durch Geldmittel oder sonstige Leistungen herbeizuführen. Auch auf Verbands- bzw. Branchenebene dürften sich kaum Chancen dazu ergeben. Sofern die Wahl zwischen klassischer Werbung und Product Placement besteht, muß sehr genau abgewogen werden, welche Zielgruppen jeweils erreicht werden sollen, und welche Form der Kommunikation bessere Ergebnisse bringt. Ein guter Werbespot hat wahrscheinlich eine stärkere Erinnerungswirkung als ein gewöhnliches Product Placement, und Gelegenheiten wie BMW sie mit der Plzierung eines Fahrzeugs in einem „James Bond“-Film wahrgenommen hat, werden sich für Bibliotheken kaum ergeben.



Denkbar sind dagegen Versuche, Einfluß auf Drehbuchautoren und Regisseure zu gewinnen, indem diese direkt kontaktiert werden. So kann unter Umständen die Haltung dieser Personen zum Bibliothekswesen geändert werden. Eine weitere Möglichkeit könnte in Städten mit Fernsehstudios (Köln, Berlin, München) aus dem Angebot von Bibliotheken an die Fernsehstudios hinsichtlich der kostenlosen Überlassung von Drehorten erwachsen.

Das es möglich ist, Bibliotheken und Bibliothekare in Handlungen von Filmen zu integrieren, zeigen die Zusammenstellungen Tornows (vgl. Tornow 1994 & 1996). Bisher sind diese seltenen Ereignisse aber meist zum Schaden des Bibliothekswesens ausgefallen. Die vermutlich nachhaltigste Methode, daß Abschneiden von Bibliotheken und Bibliothekaren in Filmen zu verbessern, dürfte jedoch in der Veränderung des Images in der Öffentlichkeit überhaupt liegen. Schließlich orientieren sich Drehbuchautoren bei ihren Überlegungen hauptsächlich an der Erwartungshaltung des Publikums.

## 15. Resümee

1989 schrieb Dalton, daß Bibliotheksprofil und Bibliotheksaufgaben in der Öffentlichkeit nur unzureichend bekannt sind, „because library and information professionals have failed to embrace and exploit the full range of marketing communication available“ (Dalton 1989, S. 185). Zwar beziehen sich ihre Ausführungen primär auf das südafrikanische Bibliothekswesen, dennoch kann man die angeführte Aussage auf das deutsche Bibliothekswesen übertragen.

Auch hierzulande wurden und werden nur wenige der kommunikationspolitischen Instrumente umfassender genutzt. Zudem fehlen die theoretischen Grundkenntnisse, die einen abgestimmten Einsatz und die Ausschöpfung des zur Verfügung stehenden Potentials erst ermöglichen würden. Die Erfassung der Situation, die Auswahl der Zielgruppen und die differenzierte Budgetierung sind weitere Ansatzpunkte für Verbesserungen. Natürlich ist es gerade für kleinere Bibliotheken schwierig, den damit verbundenen Zeit- und Arbeitsaufwand zu erbringen. Andererseits kann ein höherer Grad der Zielerreichung die zunächst steigenden Kosten durchaus rechtfertigen.

In zwei Teilbereichen des Marketingprozesses hat es in den letzten Jahren einschneidende Veränderungen gegeben. Für die Einführung und Umsetzung der Kostenrechnung und der Produktpolitik haben die Bibliotheken Ressourcen in beträchtlichem Umfang zur Verfügung gestellt. Es stellt sich daher die Frage, warum sie nicht bereit sind, für alle anderen Bereiche des Marketing dasselbe zu tun.

Zwar erschließt sich der Sinn der Kommunikationspolitik nicht so unmittelbar, wie dies bei der ökonomischen Rolle der Kostenrechnung der Fall ist. Die Aufwendungen in der Privatwirtschaft, die alle ihre Handlungen am ökonomischen und kommunikativen Ergebnis für das jeweilige Unternehmen mißt, zeigen aber, daß ein solcher Sinn vorhanden sein muß.

Ziel dieser Arbeit war es, die Handlungsmöglichkeiten vorzustellen und voneinander abzugrenzen. Gleichzeitig sollten Umsetzungsmöglichkeiten für das Bibliothekswesen angeführt werden. Es hat sich gezeigt, daß es für alle Instrumente (mit Ausnahme des Product Placement) bereits Beispiele gibt. Was fehlt, ist die konsequente Umsetzung.

Vermutlich werden allenfalls einige wenige Bibliotheken das ganze Spektrum der vorgestellten Möglichkeiten ausschöpfen können. Das ist im Einzelfall auch gar nicht möglich. Erst die Kenntnis aller Instrumente und ihrer Besonderheiten läßt aber die gezielte Auswahl der optimalen Lösung zu.

Leider konnten im Verlauf der Arbeit nicht alle Probleme beseitigt werden. Dies entspringt zum Teil der Uneinigkeit der wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze. Als Beispiel sei auf die Einordnung der Werbegeschenke in den Bereich der Verkaufsförderung durch Meffert/Bruhn (1997, S. 371), bzw. in den Bereich der Werbung durch Keller/Model (1993, S. 514) verwiesen. Hinsichtlich der durch Bibliotheken durchgeführten Veranstaltungen ist zudem die Grenze zwischen Event-Marketing und normaler Programmarbeit fließend. Dennoch sollte diese Trennung bei der Festlegung des Kommunikationsetats in Zukunft berücksichtigt werden.

Die Sensibilisierung der Verantwortlichen für die Problemfelder ist die Voraussetzung dafür, die Probleme in der täglichen Arbeit zu erkennen, zu umgehen, und praktikable Lösungen zu entwickeln.

Wenn es gelingt, der Kommunikationspolitik die ihr gebührende Achtung als vollwertiges Marketinginstrument zu verschaffen, so besteht die reelle Chance, die Situation der Bibliotheken und des gesamten Bibliothekswesens nachhaltig zu verbessern.

# Stichwortverzeichnis

## A

Anreize .....	34
Atmosphären .....	14, 57
Ausstellungen .....	47

## B

Bedürfnismanipulation .....	7
Bekanntmachungsstrategie .....	30
Benutzerumfragen .....	14
Beschwerdestelle .....	41
Betriebsraum .....	14, 57
Bibliothekprofil .....	59
Bottom-up-Planung .....	21, 22
Branchenkommunikation .....	24
Branchenmarketing .....	23
Budgetierung	
Heuristische Ansätze .....	30
Modellgestützte Ansätze .....	30

## C

COMBI-Projekt .....	7
Corporate Design .....	16, 26
Corporate Placement .....	58
Coupons .....	38

## D

Database-Marketing .....	14, 41
Dienstleistungsmarketing .....	7, 14
Direktkommunikation .....	14, 41
interaktionsorientierte - .....	41
passive - .....	41
reaktionsorientierte - .....	41
Display-Material .....	37
Distributionspolitik .....	15
Domizile Kommunikation .....	54

## E

Elektronische Medien .....	24
Erfolgskontrolle .....	22
Event .....	51
Eventformen	
arbeitsorientierte Veranstaltungen .....	52
freizeitorientierte Aktivitäten .....	52
Infotainment-Veranstaltungen .....	52
Event-Marketing .....	14, 51
Event-Marketingformen	
anlaß- und markenorientiert .....	52
anlaßbezogen .....	52
markenorientiert .....	52

## F

Fernsehkampagne .....	23
Fremdbild .....	16

## G

Geburtstagskarte .....	43
Gelbe Seiten .....	34
Gemeinwesenanalyse .....	26
Generic Placement .....	58
Geschenke .....	37
Gestaltung der Werbebotschaft	
Aktualisierend .....	30
Emotional .....	30
Emotional und Informativ .....	30
Informativ .....	30

## H

High-Involvement-Charakter .....	48
Hochschulzeitschriften .....	47

## I

Imageprofilierungsstrategie .....	30
Imagetransfer .....	50, 52
Imagewerbung .....	24
Immaterialität .....	9, 12, 38
Implikationen .....	12
Informationsstrategie .....	30
Insertionsmedien .....	24
Integration des externen Faktors .....	9, 13
Implikationen .....	13
Integrierte Kommunikationspolitik	
Formale Integration .....	12
Funktionale Integration .....	12
Horizontale Integration .....	12
Inhaltlichen Integration .....	12
Instrumentelle Integration .....	12
Vertikale Integration .....	12

## K

Kiosk-System .....	56
Klassische Werbung .....	14, 24
Beispiele .....	34
Maßnahmenplanung .....	31
Mediaplanung .....	31
Planungsprozeß .....	26
Situationsanalyse .....	26
Werbefbudgetierung .....	30
Werbeerfolgskontrolle .....	33
Werbeobjekte .....	29

Werbestrategie .....	29	Nichtdomizile Kommunikation .....	54
Zielfestlegung .....	27	Nichtlagerfähigkeit .....	9, 12, 38
Zielgruppen .....	28	Implikationen .....	12
Kommerzialisierung .....	8, 9	Nichttransportfähigkeit .....	9, 12, 38
Kommunikationsetat .....		Implikationen .....	12
Richtzahlen .....	18	Niederländischer Bibliotheksverband .....	23
Kommunikationsmaßnahmen .....	13	O	
Abgrenzung .....	13	Objektbezug .....	27
Kommunikationspolitische Ziele .....		Objektkommunikation .....	40
Affektive Ziele .....	19	Öffentlichkeitsarbeit .....	14, 43
Kognitive Ziele .....	19	Offline-Kommunikation .....	54
Konative Ziele .....	19	Online-Kommunikation .....	54
Ökonomische Ziele .....	19	Organisation .....	
Konkurrenzabgrenzungsstrategie .....	30	Definition .....	8
Kontaktanbahnungsstrategie .....	30	Organisationsmission .....	9
Kontaktmarketing .....	14, 57	P	
Kontraktmanagement .....	16	Persönliche Kommunikation .....	14, 39
Kundensampling .....	38	Körpersprache .....	40
L		Objektkommunikation .....	40
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters .....	9, 13	Point of Fun .....	57
Implikationen .....	13	Point of Information .....	56
Leistungssampling .....	38	Point of Sale .....	56
Leitbild .....	16	Präsentationspolitik .....	14, 57
Lesungen .....	14	Preispolitik .....	15
M		Preisreduktionen .....	38
Mailing-Liste .....	43	Pressearbeit .....	14, 45
Management .....	7	Printmedien .....	24
Marketing .....		Product Placemen .....	58
Definition .....	8	Product Placement .....	14
Marketinginstrumente .....	10	Produktpolitik .....	15, 16
4 P .....	11	Promotions .....	14
Distributionspolitik .....	10	Public Relations .....	43
Kommunikationspolitik .....	10	gesellschaftsbezogene - .....	44
Leistungspolitik .....	10	leistungsbezogene - .....	44
Personalpolitik .....	11	organisationsbezogene - .....	44
Preispolitik .....	10	R	
Marketingkonzeption .....	7, 9	Radiowerbung .....	23
Marketingphilosophie .....	7	S	
Marketingplanungsprozeß .....	9	Sampling-Maßnahmen .....	38
Kontrolle .....	10	Kundensampling .....	38
Maßnahmen .....	10	Leistungssampling .....	38
Situationsanalyse .....	10	Second Audience .....	11, 22
Strategie .....	10	Selbstbild .....	16
Medien der Außenwerbung .....	24	Signet .....	16, 23
Messen .....	47	Situationsanalyse .....	15
Messen und Ausstellungen .....	14	Social Marketing .....	9
Mitarbeiterkommunikation .....	11	Sponsoring .....	14, 49
Multimedia-Kommunikation .....	14, 53	Suggestion .....	25
N		SWOT-Analyse .....	26
Neues Steuerungsmodell .....	16	Synergieeffekte .....	11

T	
Telefonmarketing .....	42
Top-down-Planung .....	21, 22
TV-Werbung .....	24
U	
Uni-Radio .....	47
V	
Verkaufsförderung.....	14
Budgetierung .....	37
Erfolgskontrolle .....	38
Maßnahmenplanung .....	37
Perspektiven.....	39
Situationsanalyse .....	35
Verkaufsförderungsstrategie .....	36
Zielfestlegung .....	35
Zielgruppen.....	36
Verkaufsförderung / Promotions .....	34
Visuelles Gesamtkonzept .....	16
W	
Werbeagentur .....	26
Werbeerfolg.....	33
Werbegeschenke.....	38
Werbemittel .....	24
Werbemittelgestaltung	
Psychologische Gestaltungsoption .....	33
Surrogatbezogene Gestaltung .....	32
Werbereaktanz.....	58
Werbeträger.....	24
Elektronische Medien .....	24
Insertionsmedien.....	24
Medien der Außenwerbung .....	24
Printmedien.....	24
Werbewirkung.....	33
Dauerhafte Gedächtniswirkungen.....	27
Momentane Wirkungen .....	27
Werbewirkungen	
Finale Verhaltenswirkungen.....	27
Werbeziele	
strategische - .....	28
taktische - .....	28
Werbung .....	7, 22, 24
Z	
Zeitbezug .....	27
Zertifizierung.....	33
Zielart .....	27
Zielausmaß .....	27
Ziele- und Aufgaben-Methode .....	18, 31, 37, 42
Zielgruppe .....	27
Zielgruppenerschließungsstrategie .....	30
Zielgruppensegmentierung	
Demographische Kriterien.....	18
Kriterien des beobachtbaren Verhaltens .....	18
Psychographische Kriterien .....	18

## Literaturverzeichnis

(Bänsch 1993)

Bänsch, Axel: Charakterisierung und Arten von Sales Promotion. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 563 – 575.

(Barth 1993)

Barth, Klaus: Kommunikationspolitik der Handelsbetriebe. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 875 – 894.

(Berger 1981)

Berger, Patricia: An investigation of the relationship between public relations activities and budget allocation in public libraries. In: The Marketing of Library and Information Services 1. London 1981. S. 236.

(Berndt 1993)

Berndt, Ralph: Product Placement. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 673 – 694.

(Berufsbild 1998)

Berufsbild 2000 : Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel / Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (Hrsg.). Berlin 1998.

(Bibliotheken 1994)

Bibliotheken '93 : Strukturen – Aufgaben – Positionen / Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (Hrsg.). Berlin 1994.

(Borchardt 1985)

Borchardt, Peter: Werbung für Bibliotheken. In: Buch und Bibliotheken 37 (1985) 10, S. 768 – 776.

(Borchardt 1986)

Borchardt, Peter: Werbung und Marketing für wissenschaftliche Bibliotheken. In: Auskunft, Mitteilungsblatt Hamburger Bibliotheken 6 (1986) 1, S. 3 – 15.

(Borchardt 1987)

Borchardt, Peter: Wozu Bibliotheksmarketing? In: Die effektive Bibliothek, a.a.O.; S. 3 – 5.

(Bowron 1985)

Bowron, Albert: Grundsätze und Verfahrensweisen des Marketing : Kanadische Erfahrungen. In: Öffentliche Bibliotheken heute und morgen, a.a.O.; S. 93 – 98.

(Bussmann/Mundlechner 1998)

Bussmann, Ingrid und Birgit Mundlechner: Der ‚Infoplanet‘ – ein Web-Forum für Kinder. In: BuB 50 (1998) 10/11, S. 660 – 663. Im Internet unter [www.stuttgart.de/chilias](http://www.stuttgart.de/chilias)

(Bruhn 1997)

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik : Bedeutung – Strategien – Instrumente. München 1997.

(Bruhn 1990)

Bruhn, Manfred: Marketing : Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden 1990.

(Bruhn/Tilmes 1994)

Bruhn, Manfred und Jörg Tilmes: Social Marketing : Einsatz des Marketing für nicht-kommerzielle Organisationen. 2. Auflage, Stuttgart 1994.

(Ceynowa 1998)

Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement : Überlegungen zum Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) 2, S. 263 – 287.

(Controlling 1998)

Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken : (COMBI) ; Entwurf einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg / Deutsches Bibliotheksinstitut. Hrsg. von Elisabeth Niggemann. Bd. 1. Berlin 1998 (DBI-Materialien ; 177).

(Cronin 1985)

Cronin, Blaise: Marketing : Prinzipien und Praxis. In: Öffentliche Bibliotheken heute und morgen, a.a.O.; S. 82 – 93.

(Cronin 1992)

Cronin, Blaise (Hrsg.): The marketing of library and information services 2. London 1992.

(Dalton 1989)

Dalton, Gwenda M. E.: Marketing communication : a means to achieve a positive professional image. In: South African journal of library and information science 57 (1989) 2, S. 184 – 190.

(De Saez 1993)

De Saez, Eileen Elliott: Marketing concepts for libraries and information services. London 1993.

(Diederichs 1994)

Diederichs, Rainer: Öffentlichkeitsarbeit tut not : Zielsetzungen für kleine und grosse Bibliotheken. In: ARBIDO-R 9 (1994) 1, S. 3 – 8.

(Effektive 1992)

Die effektive Bibliothek : Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken“ / Deutsches Bibliotheksinstitut. Berlin 1992 (DBI-Materialien ; 119).

(Effizientes 1993)

Effizientes Kommunikationsmanagement : Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation / Manfred Bruhn, H. Dieter Dahlhoff (Hrsg.). Stuttgart 1993.

(Elbin 1992)

Elbin, Cora: Öffentlichkeitsarbeit. In: Die effektive Bibliothek, a.a.O.; S. 119 – 125.

(Esch 1998)

Esch, Franz-Rudolf: Wirkungen integrierter Kommunikation : Teil 1: Theoretische Grundlagen. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis 20 (1998) 2, S. 73 – 89.

(Eventmarketing 1998)

Eventmarketing : ist der Erfolg kontrollierbar?. In: Absatzwirtschaft 41 (1998) 8, S. 76 – 81.

(Fantapie Altobelli 1993)

Fantapie Altobelli, Claudia: Charakterisierung und Arten der Werbung. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 241 – 260.

(Gabel, 23.3.99)

Gabel, Dr. Gernot (Kommissarischer Leiter, UB Köln): Telefonat am 23.03.99.

(Gabler 1997)

Gabler Wirtschafts-Lexikon. 14. Auflage, Bd. 1 – 4, Wiesbaden 1997.

(Grudowski 1997)

Grudowski, Stefan: Marketing für die Informationsvermittlung. In: Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation : ein Handbuch zur Einführung in die fachliche Informationsarbeit. 4. Auflage. München 1997.

(Handbuch 1993)

Handbuch Marketing-Kommunikation : Strategien – Instrumente – Perspektiven – Werbung – Sales Promotions – Public Relations – Corporate Identity – Sponsoring – Product Placement / Ralph Berndt, Arnold Hermanns (Hrsg.). Wiesbaden 1993.

(Hasse 1994)

Hasse, Rolf Manfred: Öffentlichkeitsarbeit – Der Zwang zur Partnerschaft. In: Bibliothek, Forschung und Praxis 18 (1994) 2, S. 241 – 252.

(Hilberer 1996)

Hilberer, Thomas: Bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit durch Informationsangebote im World Wide Web : Beispiel: Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf. In: Bibliotheksdienst 30 (1996) 8/9, S. 1452 – 1459.

(Höhl 1982)

Höhl, Martha (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: ein Arbeitshandbuch. Hrsg. von Martha Höhl. Berlin 1982.

(Hombeck, 26.3.99)

Hombeck, Peter (Stadtbibliothek Bremen): E-Mail vom 26.03.99.

(Humbert 1984)

Humbert, Detlef: Die Pressearbeit der Öffentlichen Bibliothek : gezeigt am Beispiel der Stadtbücherei Frankfurt am Main. In: Bibliothek, Forschung und Praxis 8 (1984) 3, S. 226 – 244.

(Idema, 26.3.99)

Idema, Thera: Brief vom 26.03.99.



(Idema, 7.4.99)

Idema, Thera: E-Mail vom 07.04.99.

(Jahresbericht 1997)

Jahresbericht 1997 / Stadtbüchereien Düsseldorf. Düsseldorf 1997.

(Jouly 1995)

Jouly, Hannelore: Außendarstellung Öffentlicher Bibliotheken. In: Die Krise zum Um-denken nutzen – Zukunftsperspektiven Öffentlicher Bibliotheken : ein Symposium der Bertelsmann Stiftung, 18. – 19. Mai 1994 / Elmar Mittler, Bettina Windau (Hrsg.). Gütersloh 1995. S. 119 – 124.

(Jülkenbeck 1987)

Jülkenbeck, Agnes: Marketing – eine neue Führungskonzeption für Öffentliche Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek - BuB 39 (1987) 5, S. 430 – 444.

(Keller/Model 1993)

Keller, Ingrid G. und Ulrich-Thomas Model: Realisation der Werbung. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 495 – 520.

(Kirchner 1993)

Kirchner, Hildebert: Grundriß des Bibliotheks- und Dokumentationsrechts. 2. Auflage, Frankfurt/M. 1993.

(Kloske 1995)

Kloske, Petra: Bibliothèque Municipale de Lyon : Öffentlichkeitsarbeit in einer Großstadt. In: Buch und Bibliothek – BuB 47 (1995) 5, S. 466 – 469.

(Kotler 1978)

Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart 1978.

(Kotler 1996)

Kotler, Philip und Alan R. Andreasen: Strategic marketing for Nonprofit-Organisations. 5. Auflage, Upper Saddle River 1996.

(Kotler/Bliemel 1999)

Kotler, Philip und Friedhelm Bliemel: Marketing Management : Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. Auflage, Stuttgart 1999.

(Koschnick 1996)

Koschnick, Wolfgang J.: Standard-Lexikon Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit. München 1996.

(Koschnick 1997)

Koschnick, Wolfgang J.: Lexikon Marketing. 2. Auflage, Stuttgart 1997.

(Kroeber-Riel 1991)

Kroeber-Riel, Werner: Kommunikationspolitik : Forschungsgegenstand und Forschungsperspektive. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis 13 (1991) 3, S. 164 – 171.

(Leibold 1998)

Leibold, Martina: Öffentlichkeitsarbeit nach außen und nach innen am Beispiel der UB Würzburg. In: PR-Koffer 2 (1998) 4, S. 12 – 17.

(Leinberger 1998)

Leinberger, Verena: Sponsoring in Bibliotheken. Köln 1998 (Kölner Arbeiten zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 10); zugleich Diplomarbeit am Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen der FH Köln.

(Management 1997)

Management and marketing – a new IFLA section. In: IFLA Journal 23 (1997) 1, S. 70.

(Marketingkonzeption 1987)

Eine Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken. Hrsg. von Peter Borchardt [u.a.]. Berlin 1987. (DBI-Materialien ; 71)

(Mauch 1996)

Mauch, Bertold: Das Elend der Bibliothekspolitik : Plädoyer für mehr soziale Bibliotheksarbeit und weniger Marketing an Öffentlichen Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek – BuB 48 (1996) 3, S. 260 – 264.

(Meffert/Bruhn 1997)

Meffert, Heribert und Manfred Bruhn: Dienstleistungsmarketing : Grundlagen – Konzepte – Methoden. 2. Auflage. Wiesbaden 1997.

(Meinig 1990)

Meinig, Wolfgang: Direct-Marketing. In: Der Markt 29 (1990) 4, S. 186 – 194.

(Meyer 1993)

Meyer, Anton: Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 895 – 921.

(Multimedia 1998)

Multimedia : Überlegungen zum Einsatz in den Universitätsbibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen / Rolf Thiele [u.a.]. In: ProLibris 3 (1998) 4, S. 213 – 221.

(Munique 1999)

Munique, Ilona: Nur (r)eine Imagesache? : Werbung in deutschen Bibliotheken – und wie sie (nicht) funktioniert. In: Buch und Bibliothek – BuB 51 (1999) 3, S. 166 – 175.

(Naumann 1998)

Naumann, Ulrich: Produktkataloge für Wissenschaftliche Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliotheks- und Bibliographie - ZfBB 45 (1998) 3, S. 295 – 311

(Naundorf 1993)

Naundorf, Stephan: Charakterisierung und Arten von Public Relations. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 595 – 616.

(Neff 1986)

Neff, Iris: Marketing – immer noch ein Fremdwort für Bibliothekare? In: Buch und Bibliothek 38 (1986) 6, S. 540 – 551.

(Neue Steuerungsmodell 1993)

Das Neue Steuerungsmodell : Begründung, Konturen, Umsetzung / Kommunale Gemeinschaftsstelle. Köln 1993 (KGSt-Bericht 5/1993).

(Öffentliche 1985)

Öffentliche Bibliotheken heute und morgen – neue Ansätze für Zielsetzungen und Management / Internationales Bibliotheks-Kolloquium der Bertelsmann Stiftung. Hrsg.: Horst Ernestus, Hans Dieter Weger. Gütersloh 1985.

(Öffentlichkeitsarbeit 1995)

Öffentlichkeitsarbeit und Werbung : ein Handbuch für allgemeine öffentliche Bibliotheken / Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken SAB (Hrsg.). Solothurn 1995.

(Olliges, 24.3.99)

Olliges-Wieczorek, Dr. Ute (verantwortlich für Öffentlichkeitsarbeit an der UB Düsseldorf): Telefonat am 24.03.99.

(Pecher 1997)

Pecher, Susanne: Produktdefinitionen an Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek, Forschung und Praxis 21 (1997) 1, S. 28 – 53.

(Pepels 1997)

Pepels, Werner: Einführung in die Kommunikationspolitik : eine Werbelehre mit Beispielen und Kontrollfragen. Stuttgart 1997.

(Poersch 1991)

Poersch, Michael: Marketing für Nonprofit-Organisationen. In: Buch und Bibliothek 43 (1991) 2, S. 136 – 140.

(Praxis 1994)

Praxis des social marketing : erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen / Michael Krzeminski, Clemens Neck (Hrsg.). Frankfurt/M. 1994 (Kommunikation heute und morgen ; 11).

(Renborg 1985)

Renborg, Greta: Öffentlichkeitsarbeit : das Beispiel Schweden. In: Öffentliche Bibliothek heute und morgen, a.a.O.; S. 234 – 242.

(Reuter 1998)

Reuter, Susanne: Internet in der Öffentlichen Bibliothek : Voraussetzungen, Anwendungen, Probleme. In: Nachrichten für Dokumentation – nfd 49 (1998), S. 421 – 424.

(Rickert/Herrmann 1997)

Rickert, Cornelia und Christian Herrmann: Von der Schwierigkeit bibliothekarischer Selbstdarstellung : Ergebnisse einer Umfrage zur graphischen Gestalt der Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 31 (1997) 7, S. 1291 – 1298.

(Riedl/Busch 1997)

Riedl, Joachim und Mathias Busch: Marketing-Kommunikation in Online-Medien : Anwendungsbedingungen, Vorteile und Restriktionen. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis 19 (1997) 3, S. 163 – 176.

(Rüdiger 1995)

Rüdiger, Brigitte: Wie werben Öffentliche Bibliotheken heute? : eine empirische Bestandsaufnahme. In: Buch und Bibliothek 47 (1995) 5, S. 461 – 465.

(Rumsmüller 1998)

Rumsmüller, Helga: Sponsoring an wissenschaftlichen Bibliotheken: Stand und Perspektiven. Diplomarbeit am FB Bibliothekswesen der FH Köln. Köln, 1998. (Auszugsweise veröff. in PR-Koffer 2 (1998) 4, S. 3 – 11).

(Ruoss 1994)

Ruoss, Hardy: Warten bis es brennt? : Radio, Fernsehen und die Bibliotheken. In: ARBIDO-R 9 (1994) 1, S. 11 – 14.

(Ruppelt 1994)

Ruppelt, Georg: Über Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. In: Arbeitsfeld Bibliotheken. Frankfurt/M. 1994 (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie : Sonderheft ; 59). S. 203 – 213.

(Schneider 1993)

Schneider, Roland: Kommunale Bibliotheken im kulturpolitischen Wettstreit : Profilierungszwänge und neue Strategien der Öffentlichkeitsarbeit. In: Buch und Bibliothek 45 (1993) 10/11, S. 844 – 860.

(Schwarz 1994)

Schwarz, Hanspeter; Alice Keller; Kerstin Reiher: Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: ARBIDO-R 9 (1994) 1, S. 15 – 18.

(Stadtbäumer 1998)

Stadtbäumer, Dörte: Das Image des Bibliothekars in der Öffentlichkeit : eine empirische Erhebung. Diplomarbeit am FB Bibliothekswesen der FH Köln. Köln, 1998.

(Stadtbibliothek 1994)

Stadtbibliothek Gütersloh : lebendig – tagtäglich ; ein Marketingkonzept und seine Verwirklichung. Gütersloh 1994.

(Steffenhagen 1993)

Steffenhagen, Hartwig: Werbeziele. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 285 – 300.

(Strothmann/Roloff 1993)

Strothmann, Karl-Heinz und Eberhard Roloff: Charakterisierung und Arten von Messen. In: Handbuch Marketing-Kommunikation, a.a.O.; S. 707 – 723.

(Teller 1998)

Teller, Barbara: Bibliotheken im Internet : eine Evaluierung der Qualität von Internet-Präsentationen deutscher Bibliotheken. In: Nachrichten für Dokumentation – nfd 49 (1998), S. 415 – 419.

(Tornow 1994 & 1996)

Tornow, Ingo: Library goes Hollywood. In: Buch und Bibliothek 46 (1994) 1, S. 22 – 32 und 100 Jahre Kino, 83 Jahre Bibliotheken im Film. In: Buch und Bibliothek – BuB 48 (1996) 12, S. 938 – 952.

(Umlauf 1992a)

Umlauf, Konrad: Öffentliche Bibliotheken im Spiegel der Presse. In: Buch und Bibliothek – BuB 44 (1992) 1, S. 26 – 34.

(Umlauf 1992b)

Umlauf, Konrad: Lokaler Rundfunk und öffentliche Bibliotheken : Präsenz, Absenz und ungenutzte Chancen. In: ABI-Technik 12 (1992) 4, S. 337 – 345.

(Umlauf 1997)

Umlauf, Konrad: Bibliotheksmarketing. Berlin 1997 (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliotheksbildung ; 34).

(Vogt 1992)

Vogt, Hannelore: Öffentlichkeitsarbeit kleinerer Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek – BuB 44 (1992) 8, S. 692 – 696.

(Voigt 1990)

Voigt, Christiane: Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Bibliothek, Forschung und Praxis 14 (1990) 1, S. 3 – 22.

(Walters 1992)

Walters, Suzanne: Marketing : a how-to-do-it manual for libraries. New York 1992.

(Weber/Waldner 1998)

Weber, Michael und Andreas Waldner: Wie manage ich ein Event? : Event-Marketing als modernes Kommunikationsinstrument. In: Handbuch Kulturmanagement : Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Düsseldorf 1998. Abschnitt E 2.1 (Loseblatt-Sammlung).

(Weis 1997)

Weis, Hans Christian: Marketing. 10. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1997.

(White 1986)

White, H.: The yellow pages test for libraries. In: Public Libraries 25 (1986) 4, S. 116 – 122.

(Witt 1997)

Witt, Nicole: Einmal in der Woche in der Tageszeitung : Pressearbeit Öffentlicher Bibliotheken am Beispiel einer Großstadt- und einer Mittelpunktbibliothek. Diplomarbeit am Fachbereich Bibliothekswesen der FH Köln. Köln 1997.

(Wood 1988)

Wood, Elisabeth J. und Victoria L. Young: Strategic marketing for libraries. New York 1988.

(Zarnitz, 26.3.99)

Zarnitz, Dr. Monika (verantwortlich für Öffentlichkeitsarbeit an der Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Kiel): Brief vom 26.03.99 sowie weitere Materialien.